

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti malého podniku
Analysis of the Competitiveness of the Small Enterprise

Student: Bc. Marie Kasparová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marie Kasparová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Analýza konkurenceschopnosti malého podniku
Analysis of the Competitiveness of the Small Enterprise
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti malých podniků
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.“

• V Ostravě dne 14. července 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marie Kasparová', written over a dotted line.

Bc. Marie Kasparová

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti malých podniků	7
2.1	Vymezení pojmů podnikatel, podnikání a podnik.....	7
2.1.1	Podnikatel	7
2.1.2	Podnikání	8
2.1.3	Podnik	8
2.2	Vymezení drobných, malých a středních podniků	9
2.3	Vymezení základních pojmů z oblasti konkurence.....	10
2.3.1	Konkurence.....	10
2.3.2	Konkurenceschopnost	10
2.3.3	Konkurenční výhoda	13
2.4	Charakteristika vybraných metod pro hodnocení konkurence	14
2.4.1	PESTLE analýza.....	14
2.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.4.3	Monitoring	19
2.4.4	Benchmarking.....	20
2.4.5	Mystery Shopping	21
2.4.6	SWOT analýza.....	22
3	Charakteristika podniku.....	27
3.1	Historie a vývoj podniku.....	27
3.2	Sortiment nabízených výrobků, zboží a služeb	30
3.3	Organizační struktura	32
4	Analýza konkurenceschopnosti podniku	34
4.1	PESTLE analýza.....	34
4.1.1	Politické a legislativní faktory	34
4.1.2	Ekonomické faktory	36
4.1.3	Sociální faktory	39
4.1.4	Technologické faktory	40
4.1.5	Ekologické faktory	41
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	42
4.2.1	Stávající konkurence	42
4.2.2	Nová konkurence.....	44

4.2.3	Zákazníci	45
4.2.4	Dodavatelé	45
4.2.5	Substituty	47
4.3	Benchmarking	48
4.3.1	Mystery shopping	49
4.3.2	Analýza benchmarking	52
4.4	SWOT analýza	56
4.4.1	Silné stránky	56
4.4.2	Slabé stránky	57
4.4.3	Příležitosti	58
4.4.4	Ohrožení	59
5	Návrhy a doporučení	62
6	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratek	72

1 Úvod

Nejen minulá doba, ale převážně ta současná, kdy na území České republiky může začít podnikat takřka kdokoli, je charakteristická silným konkurenčním prostředím, ve kterém není pro mnoho firem vůbec snadné udržet se na trhu. Lze jednoduše říci, že trh je v dnešní době podniky doslova přesycen. Firmy si proto musí, při snaze o dosahování svých stanovených cílů, uvědomit, že se na trhu nenachází pouze ony samotné a jejich zákazníci, ale že se zde vyskytuje také právě konkurence. Mnoho podniků bere v potaz stávající konkurenci, ale zapomíná na tu potenciální, tj. taková, která by v budoucnosti mohla ohrozit stávající pozici firmy na trhu.

Podle statistického šetření, které prováděla Česká národní banka v dubnu roku 2016 ve spolupráci s dalšími sektory národního hospodářství, bylo zjištěno, že hlavním a zásadním problémem, který brání podnikům v jejich růstu je právě konkurence.

Současné dynamické tržní prostředí je obrazem existence neustále se měnících požadavků a přání zákazníků. Je proto důležité, aby se firmy v boji s konkurencí snažily využívat zbraně v podobě konkurenční výhody, která podnik od konkurence odlišuje. Důležité je také to, aby firmy dokázaly dobře monitorovat konkurenci a znaly jak své stávající, tak potenciální zákazníky.

Jestliže bychom se zaměřili na konkurenci z pohledu malých firem, tak právě ty se často domnívají, že není v jejich silách konkurovat velkým podnikům a společnostem. Z pohledu firmy Marek Kaspar, která hraje hlavní roli v praktické části této diplomové práce a která se primárně zabývá výrobou stavebního řeziva, lze říci, že právě velkým podnikům konkurovat dokáže a to z toho důvodu, že umí rychle reagovat na požadavky zákazníků. Pokud bychom však hovořili o maloobchodním prodeji, tak zde už si tak jisti být nemůžeme.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu konkurenceschopnosti firmy Marek Kaspar prostřednictvím vybraných metod a následné zpracování návrhů a doporučení, které povedou ke zlepšení stávající konkurenční pozice na trhu. Dílčím cílem je provedení analýzy mikroprostředí a makroprostředí firmy s využitím analytických metod, kterými jsou Porterův model pěti konkurenčních sil a PESTLE analýza. Po uskutečněním Mystery Shoppingu bude provedeno srovnání firmy s okolními konkurenčními podniky prostřednictvím benchmarkingu. Pro zhodnocení interních faktorů (silné a slabé stránky) a externích faktorů firmy (příležitosti a hrozby) bude využita SWOT analýza.

Diplomová práce má dvě stěžejní oblasti a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce budou popsána všechna teoretická východiska, která se vážou k problematice konkurenceschopnosti malých podniků. Budou zde vymezeny pojmy, jako je podnikatel, podnikání, podnik, malé a střední podnikání, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále budou v této kapitole jednotlivě popsány výše zmíněné metody, jejichž znalost je důležitá pro zpracování praktické části této práce.

Praktická část se skládá z charakteristiky podniku, samotné analýzy konkurenceschopnosti firmy, při které budou v praxi aplikovány tyto metody: PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Benchmarking a SWOT analýza. V poslední kapitole této praktické části diplomové práce budou uvedeny tři stěžejní návrhy a doporučení v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti firmy, které vyplynou z provedených analytických metod.

2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti malých podniků

V teoretické části této diplomové práce budou nejprve objasněny pojmy, jako je podnikatel, podnikání a podnik, dále pak budou charakterizovány malé a střední podniky a základní pojmy týkající se konkurence. Poslední část této kapitoly bude obsahovat charakteristiky vybraných metod, které byly použity v praktické části této práce. Mezi tyto metody patří PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, monitoring, benchmarking, mystery shopping a jako poslední SWOT analýza.

2.1 Vymezení pojmů podnikatel, podnikání a podnik

2.1.1 Podnikatel

Původní význam slova podnikatel pochází z Francie pod názvem entrepreneur. Význam tohoto slova původně vyplynul ze slov prostředník a zprostředkovatel.

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje mnoho definic, jako např.:

- podnikatel je osoba, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem zvýšení nebo ztráty vlastního kapitálu;
- osoba, jež je schopna identifikovat příležitosti, získávat a využívat zdroje a prostředky k dosahování předem stanovených cílů se zájmem podstupovat vzniklá rizika (Veber, Srpová, 2012, s. 15).

Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v aktuálním znění) definuje v § 420 podnikatele následovně:

1. „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“
2. „Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“¹

¹ Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 33/2012. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Za podnikatele se tedy považuje taková osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku a která soustavně podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

2.1.2 Podnikání

Slovo podnikání (enterprise) se stalo za posledních asi dvacet let jedním z nejpoužívanějších výrazů v lidské společnosti vůbec, ovšem definování tohoto pojmu není úplně snadné a proto si ho lze, jak uvádí Veber a Srpová (2012, st. 15) vykládat z různých hledisek. Na podnikání může být nahlíženo z ekonomického hlediska jako na dynamický proces vytváření přidané hodnoty při zapojení všech ekonomických zdrojů a jiných aktivit. Z psychologického hlediska lze definovat podnikání jako činnost, kterou motivuje potřeba „něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nebo něco splnit“. Jde o „prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.“. Z pohledu sociologie je na podnikání nahlíženo jako na tvorbu blahobytu pro všechny zúčastněné strany, nacházení cesty pro plné využívání zdrojů, tvorbu pracovních míst a příležitostí. Z Právního hlediska je podnikání vymezeno příslušnými zákony, kterými se fyzické osoby musí, při zakládání podniku a během celé činnosti, řídit.

Napříč všemi definicemi má však pojem „podnikání“ několik obecných znaků, díky nimž jsou všechny tyto definice propojeny. Řadíme zde cílevědomou činnost, kreativitu, organizování a řízení všech podnikových procesů, tvorbu přidané hodnoty, schopnost přijmout a nést riziko z neúspěchu a také fakt, že jde o cyklický neboli opakující se proces (Veber, Srpová, 2012, s. 15).

S podnikáním souvisí také pojem „živnost“, která je vymezena v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění jako „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“.

2.1.3 Podnik

S pojmy „podnikatel“ a „podnikání“ je spojen také pojem „podnik“, který je rovněž vysvětlován z různých aspektů a záleží také na tom, jak je vnímán okolím. Jednou z nejobecnějších definic, kterou ve své knize Podnikání malé a střední firmy popisuje Veber a Srpová (2012) je ta, kdy je podnik místem, kde se transformují vstupy na výstupy. Z širšího pohledu je na podnik pohlíženo jako na „uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných

majetkových hodnot“, které jsou podnikateli k dispozici při provozování podnikatelské činnosti.

V knize *Konkurenční potenciál průmyslového podniku* je podnik charakterizován jako nástroj pro dosažení cílů a naplnění osobních potřeb podnikatele (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011).

2.2 Vymezení drobných, malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou jednou z nejdůležitějších součástí ekonomiky jakékoliv vyspělé země. Důvodem jejich postavení je fakt, že se významně podílí na tvorbě HDP a zaměstnanosti země, jelikož zaměstnávají téměř 60 % (údaj platný v roce 2014) všech zaměstnanců. V České republice působí více než 1 milion malých a středních podniků, které jsou nejen významnou hnací silou celé podnikatelské oblasti, ale také růstu, inovací a konkurenceschopnosti.

Za základní kritéria, na základě kterých se posuzuje velikost podnikatelského subjektu je považován počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a velikost aktiv (bilanční suma roční rozvahy). Tyto kritéria jsou vymezena v Doporučení Komise 2003/361/ES z 6. 5. 2003.

Drobným, malým a středním podnikem je takový, který *„zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR“*.² Konkrétní členění je následující:

- **mikropodnik** – méně než 10 zaměstnanců, roční obrat a aktiva nepřesahují 2 miliony EUR;
- **malý podnik** – méně než 50 zaměstnanců, roční obrat a aktiva nepřesahují 10 milionů EUR;
- **střední podnik** – méně než 250 zaměstnanců, roční obrat a hodnota aktiv nepřesahují 43 milionů EUR.³

Firmy, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců, se řadí mezi velké firmy.

² CZECHINVEST. *Agentura pro podporu podnikání a investic: Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

³ CZECHINVEST. *Agentura pro podporu podnikání a investic: Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

2.3 Vymezení základních pojmů z oblasti konkurence

2.3.1 Konkurence

Pojmem „konkurence“ máme na mysli soupeření, soutěžení, hospodářskou soutěž apod. Pojem má stejně jako výše zmíněné pojmy rovněž širší význam, který je jak ekonomický, tak sociální, kulturní, politický, etický atd. Mikoláš, Peterková, Tvrdíková (2011) také o konkurenci hovoří jako o vztahu dvou a více subjektů (konkurentů).

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková (2011) v knize Konkurenční potenciál průmyslového podniku také citovali pohled na konkurenci dle spontánního řádu Hayeka (1993, s. 25), který uvedl, že konkurence je *„metodou objevování, procedurou propojenou s veškerým vývojem, jíž je člověk, aniž by si to uvědomoval, veden k tomu, aby reagoval na nové situace. Svoji výkonnost postupně nezvyšujeme prostřednictvím dohody, ale další konkurencí. ... Má-li být konkurence prospěšná, je třeba, aby lidé na ní zúčastnění nespolehali na fyzickou sílu, ale dodržovali pravidla. Jedině pravidla mohou sjednocovat rozšířený řád“*.

Joan Magretta ve své knize Understanding Michael Porter (2012) napsala tvrzení Portera, který říká, že k hlavním důvodům, proč mnoho firem nedokáže utvářet kvalitní strategii, patří skutečnost, že řídicí orgány firem ve své podstatě nechápou co to konkurence vůbec je a jak vlastně působí.

Aby mohl nový konkurent vstoupit do konkurenčního poměru, musí splňovat alespoň dva předpoklady. Tím prvním předpokladem je nutnost být tzv. konkurenční, neboli mít konkurenceschopnost, což znamená, že musí disponovat konkurenčním potenciálem. Druhým předpokladem je vlastnit tzv. konkurenční zájem, chuť vstoupit do vztahu s konkurencí. Měl by tedy nakládat se specifickým potenciálem, kterým je myšlena podnikavost (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 194).

Podle Porterova slovníčku pojmů znamená konkurence úpornou přetahovanou o zisky, ke které nedochází pouze mezi soupeři, ale také mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobci substitučních produktů a potenciálními nově vstupujícími subjekty do odvětví (Magretta, 2012, s. 210).

2.3.2 Konkurenceschopnost

Pro pojem „konkurenceschopnost“ v podstatě neexistuje jednotná definice, jelikož na ni lze pohlížet z mnoha úhlů pohledu. V soudobém pojetí však vyplývají tři hlavní předpoklady, na základě kterých je konkurenceschopnost definována:

- „podnikem je organický celek schopný vnitřní a vnější reprodukce vyznačující se vlastní identitou, integritou, suverenitou a mobilitou;
- Konkurenceschopnost chápeme jako:
 - Dispozici, resp. konkurenční potenciál podniku
 - Konkurenční zájem (zájem o vstup podniku do konkurence) – jde o specifický potenciál podniku, tzn. podnikavost“ (Mikoláš, 2012, s. 3).

Podle Viturky (2010) lze konkurenceschopnost pojmut ze dvou hledisek – absolutní a relativní. Z absolutního hlediska lze konkurenceschopnost chápat jako každou konkurenceschopnou firmu na trhu, která ve své podnikatelské činnosti nabývá ekonomicky pozitivní výsledky. Z relativního hlediska je konkurenceschopnost odvozována podle toho jakou má pozici vůči ostatním firmám. Z dlouhodobého pohledu můžeme za základní měřítko, které tyto dvě výše zmíněné hlediska sjednocuje, pokládat dobu působení firmy na trhu, jelikož firmy, které nejsou konkurenceschopné, jsou z trhu postupně vytlačeny. „Jinými slovy, konkurenceschopné firmy jsou pouze ty firmy, které se dokážou trvale přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí.“

Viturka (2010) dále tvrdí, že firmy, které jsou podrobeny silné konkurenci, jsou daleko více inovativní, neboť v případě, že konkurenční firmy snižují cenu na trhu, tak ostatní firmy, jestliže si chtějí udržet svůj zisk nebo ho chtějí zvýšit, musí začít nabízet na trhu nové produkty či služby.

„Měkké“ parametry konkurenceschopnosti

Podle Mikoláše, Peterkové a Tvrdíkové (2011) jsou významnými složkami podnikatelského potenciálu firmy pojmy, jako je identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, jimž se v podnikatelské praxi věnuje velmi malá pozornost.

Identitu firmy si autoři vysvětlují různými způsoby jako např. „*identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí*“ nebo „*jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě*“, avšak pět níže uvedených znaků patří k těm klíčovým:

„*idea – hlavní myšlenka reprezentující podstatu existence firmy, která proniká jako vize firmou a koncentrovaně vyprává do podnikatelského záměru;*

totem - lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby;

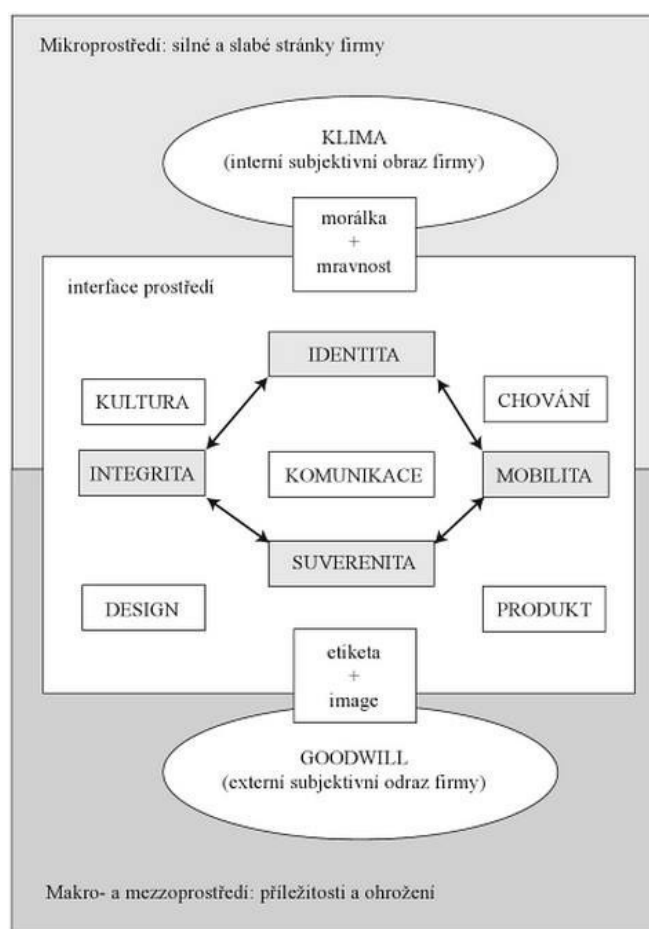
design – estetický, audiovizuální obraz ideje, který je rozvíjen totemem a dalšími znaky identity;

rituál – chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah;
inovace – proces přeměn ideje, totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem“ (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 197).

Nejdůležitějším poznatkem výše uvedených klíčových znaků a ostatních definic v jiné odborné literatuře je fakt, že v současné době se právě identita firmy stává nejdůležitějším faktorem v její konkurenceschopnosti. Identita firmy je určena její soudržností a zahrnuje dva protiklady firmy. Za prvé jde o pružnost a dynamičnost firmy, která je dána vlastní identitou pracovníků a jednotlivých složek firmy. Za druhé, identita firmy je spojována s celkem, tj. firma se svým sdružením, aliancí atd. Jestliže firma nebo seskupení firem nemá ani jeden z uvedených znaků integrity, dostává se do problémů, ať už ekonomických nebo jiných, což nakonec spěje k jejímu zániku. Mobilita představuje schopnost a možnost firmy reagovat na změny uvnitř i vně podniku. Lze si ji představit jako pohyb firmy v časoprostoru, nebo jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jde tedy o schopnost a možnost podniku přizpůsobovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty. Suverenitou lze chápat pozici firmy v podnikatelském prostředí. Suverénní firma má možnost skutečně rozhodovat o svém vývoji a současně tato rozhodnutí realizovat. Konkurenceschopnost firmy nestačí pouze hledat v jejím finančním zdraví, v síle jejího marketingu či inovačního dynamismu, ale důležité je hledat ji z pohledu nových rozměrů, tj. z pohledu její identity, integrity, mobility a suverenity (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 198).

Pojmy identita, integrita, mobilita a suverenita se mohou na trhu zobrazovat v mnoha podobách, mezi které patří např. design firmy, její kultura a klima, projev, komunikace, produkty firmy, image, goodwill apod. Všechny tyto poznatky a vztahy mezi nimi jsou zachyceny na Obrázku č. 2.1 (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková et al., 2011, s. 198).

Obrázek č. 2.1: Model „měkkých“ parametrů konkurenceschopnosti



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková (2011)

2.3.3 Konkurenční výhoda

Podle Portera nemá konkurenční výhoda význam ve smyslu „nandat to soupeřům“, ale ve smyslu, že „je věcí vytváření mimořádné hodnoty a zvyšování rozdílu mezi hodnotou pro kupujícího a náklady“ (Magretta, 2012, s. 67)

Jediným způsobem, jak může být z hlediska výkonnosti jedna firma lepší než druhá je skutečnost, že ve srovnání s konkurenty dosahuje podstatně nižších nákladů, prodává na trhu za vyšší ceny, popř. dělá obojí. Joan Magretta popisuje Porterovo tvrzení konkurenční výhody následovně: jestliže má mít strategie skutečný význam, musí mít bezprostřední vazbu na finanční výkonnost firmy, oproti tomu všechno ostatní je zbytečné (Magretta, 2012).

Porter definoval konkurenční výhodu jako: „*Odlíšnost relativní ceny nebo relativních nákladů, jejímž zdrojem jsou odlišnosti v činnostech, které organizace vykonává*“ (Magretta, 2012, s. 89). Tyto zmíněné odlišnosti jsou zachyceny v Tabulce 2.1.

Tabulka č. 2.1: Činnosti firmy jako zdroj konkurenční výhody

ČINNOSTI	Vykonávat STEJNÉ činnosti jako soupeři, vykonávat je lépe	Vykonávat ODLIŠNÉ činnosti než soupeři
VYTVOŘENÁ HODNOTA	Uspokojovat stejné potřeby s nižšími náklady	Uspokojovat odlišné potřeby a/nebo stejné potřeby s nižšími náklady
VÝHODA	Nákladová výhoda, ale obtížně udržitelná	Trvale vyšší ceny a/nebo nižší náklady
KONKURENCE	Být NEJLEPŠÍ, konkurovat na základě REALIZACE	Být JEDINEČNÝ, konkurovat na základě STRATEGIE

Zdroj: Magretta (2012, s. 90), vlastní zpracování

Světově proslulý investor Warren Buffett zastává názor, že konkurenční výhoda představuje možnost firem vydělávat zisky, které jsou srovnatelné s monopolem. Dále tvrdí, že jediné trvanlivost konkurenční výhody (= způsobilost podniku zvládnout nápor konkurence) rozhoduje o schopnosti uhájít si konkurenční výhodu i do budoucna. Svět byznysu bere v potaz pouze dva druhy podniků, které vlastní konkurenční výhody a to ty, které vyrábějí jedinečný produkt a ty, které poskytují jedinečnou službu (Buffet, Clark, 2012).

2.4 Charakteristika vybraných metod pro hodnocení konkurence

2.4.1 PESTLE analýza

PEST analýza se váže k analýze makroprostředí podniku a je jednou z nejrozšířenějších metod. Počáteční písmena této analýzy představují zkratky jednotlivých faktorů:

- P – politicko-legislativní,
- E – ekonomické,
- S – sociálně-demografické,
- T – technicko-technologické.

Makroprostředí se postupně začalo rozrůstat i o další faktory, díky nimž se následně z PEST analýzy staly analýzy PESTLE, PESTEL či PESTLIED. Výsledkem však byly faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9 – 10).

PESTLE analýzu využívají firmy tehdy, rozhodují-li se nad svými dlouhodobými strategickými záměry nebo plánují realizovat jakýkoliv velký projekt, kterým může být například vstup na nový trh, stavba nové provozovny nebo také uvedení nového projektu na trh apod.⁴

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory tvoří rámec pravidel pro činnosti podniků, tvoří jej jak instituce, tak zákony (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Do této oblasti tedy spadá politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, zákony, dohody o zamezení dvojího zdanění, ochrana životního prostředí a další (Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory

Jedná se o takové faktory, které působí na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Kotler, et al., 2007), respektive jde o působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.⁵

K ekonomickým faktorům patří například vývoj hrubého domácího produktu, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace či deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, dávky státní sociální podpory (Jakubíková, 2013, s. 100).

Sociální faktory

Sociální faktory se vyskytují v různých literaturách pod názvy sociálně-demografické či sociokulturní.

⁴ BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

⁵MANAGEMENTMANIA. *PESTLE analýza* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

K významným sociálním faktorům patří historické pozadí, systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života), množství a kvalita pracovní síly (kvalifikace), věková, pohlavní, náboženská a jiná struktura, úroveň vzdělávání, výchova, rozdělení příjmů (důchodů, renty) ve společnosti apod. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 13).

Ve spojitosti se sociálními faktory můžeme hovořit také o demografii, která představuje statistiku obyvatel na území dané země, s níž lze spojovat pohyb obyvatelstva (narození, úmrtnost, stěhování atd.), věk populace, porodnost, plodnost a další (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 13).

Technologické faktory

Hovoříme-li o technologických faktorech, pak máme na mysli trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn (výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální apod.). Technologické faktory pro podniky představují zdroj technologického pokroku, na základě kterého lze dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci (Synek et al, 2002).

Ekologické faktory

Jako poslední faktor, který zahrnuje PESTLE analýza řadíme ekologické nebo také environmentální faktory, které zahrnují především problematiku životního prostředí.

Ekologické faktory významně působí na výrobní technologie firem, rozmístění výrobních jednotek nebo také mohou za zákaz dané výroby v podniku apod. „*Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů*“ (Vykpěl, Keřkovský, 2006, s. 45).

Vykpěl a Keřkovský (2006) rovněž ve své publikaci Strategické řízení uvádí, že by si firmy měly uvědomit důležitost respektování ekologických hledisek, které stojí za vznikem nových podnikatelských příležitostí v mnoha oblastech výroby (recyklace, alternativy energetických zdrojů, čističky odpadních vod a další).

2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

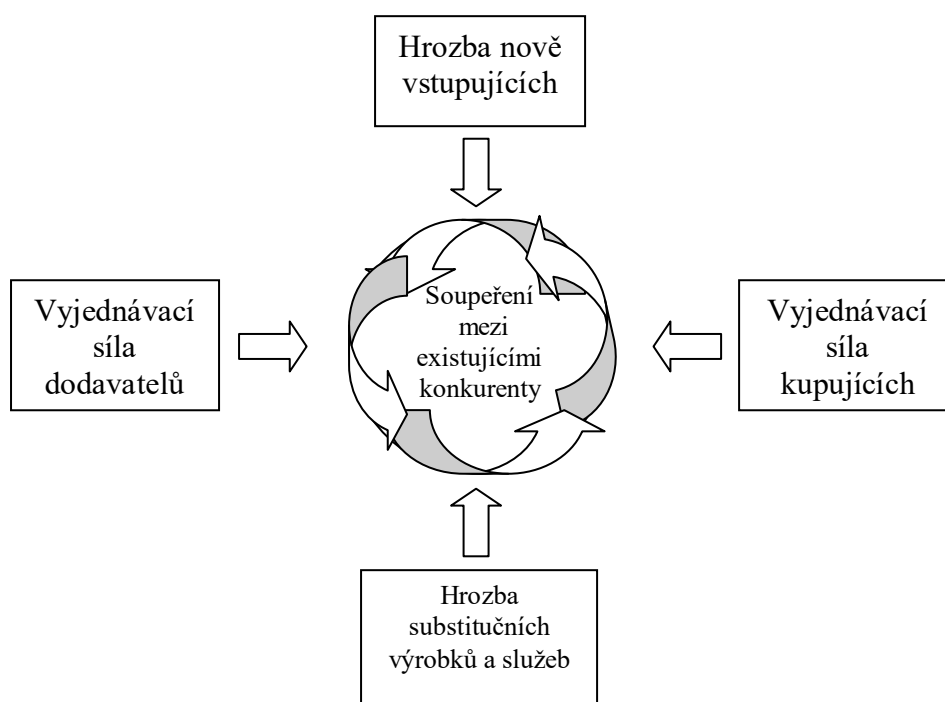
Porterův model pěti konkurenčních sil se váže k analýze mikroprostředí firmy. Za vznikem této analýzy stojí americký ekonom a profesor Michael Porter. Model je postaven na pěti faktorech resp. konkurenčních silách (viz Obr. 2.2):

- stávající konkurence – intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty,
- nová konkurence – hrozba konkurentů nově vstupujících,
- zákazníci – vyjednávací síla kupujících,
- dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů,
- substituty – hrozba substitučních výrobků či služeb (Magretta, 2012, s. 42).

Cílem metody je identifikovat tyto síly, které bezprostředně působí na daný podnik a ovlivňují jeho činnost (Jakubíková, 2013).

Každá z těchto výše uvedených sil má v tomto modelu přímý, zřetelný a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. „Obecné pravidlo říká, že čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady nebo na obě tyto kategorie a tím méně přitažlivé odvětví bude pro aktéry, kteří v něm působí“ (Magretta, 2012, s. 45).

Obrázek č. 2.2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Magretta (2012), vlastní úprava

Stávající konkurence

Konkurence je nejdůležitější silou této metody, jelikož právě konkurenční firmy působí na marketingové možnosti podniku. Firmy se soustředí na to, aby zjistily, kdo je jejich konkurentem a v jaké oblasti, kdo by jím mohl být, jak je daný konkurent silný, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky a další.

Konkurentem nemusí být nutně firma, která prodává na trhu stejné zboží nebo služby pod jinou značkou (Jakubíková, 2013).

Michael Porter, jak píše Joan Magretta v knize Understanding Michael Porter (2012), upozornil na nejničivější formu soupeření, kterou je cenová konkurence. Porter také tvrdil, že čím více se rivalita opírá o cenu, tím více jde o to „být nejlepší“.

Nová konkurence

Nově příchozí konkurence, která by navýšila kapacitu odvětví a která by usilovala o získání tržního podílu, je omezena bariérami vstupu do odvětví. Ohrožení ze strany příchodu nové konkurence tlumí ziskovost odvětví ve dvou ohledech. Nová konkurence působí na zmrazení cen, jelikož by pro ně vyšší ceny na trhu byly jistě atraktivnější, v důsledku toho pak stávající firmy na trhu musí vynakládat větší náklady na uspokojení zákazníků, což potenciální konkurenty před příchodem na trh odrazuje, jelikož to pro ně znamená navýšení překážek, které by při vstupu do odvětví museli překonávat.

Magretta (2012) jako příklad uvádí firmu Starbucks, která působí na trhu maloobchodu s kávovými specialitami, ve kterém jsou obecně bariéry vstupu do odvětví nízké. Tato firma musí stále častěji přicházet na trh s novými atraktivními nabídkami, přičemž kdyby v tomto směru polevila, otevřela by tak dveře nově příchozím konkurentům.

Zákazníci

Co se týče zákazníků, jimi mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. „Podle vztahu k firmě je rozlišujeme na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů“ (Jakubíková, 2013, s. 105, Koudelka, Vávra, 2007, s. 52). Představiteli zákazníků však mohou být spotřebitelé, výrobci, obchodníci, samotný stát či zahraniční zákazníci. Motivace ke koupi všech těchto skupin zákazníků se zcela odlišují.

Jak píše Jakubíková (2013), nelze s jistotou předpovědět chování zákazníka, jeho reakci v jakékoliv konkrétní situaci. Nákupní rozhodování zákazníka lze přirovnat k modelu černé skříňky. Změnu jeho chování pozorujeme na základě změny vstupů. Loajální zákazník je pro podnik tím nejdůležitějším.

Právě analýza zákazníků dává firmám odpověď na mnoho otázek, které souvisí s produkty a trhy. Zjišťují se např. odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografické seskupení, nákupní motivy, a další.

Analýza zákazníka představuje nikdy nekončící proces, jelikož člověk jako zákazník a jeho nákupní chování se neustále mění (Jakubíková, 2013).

Dodavatelé

Mezi dodavatele řadíme firmy, organizace i jednotlivce, kteří poskytují firmám potřebné zdroje k výrobě zboží či produkci služeb. Firmy mají obvykle mnoho dodavatelů, kteří se mimo jiné člení do různých kategorií. Můžeme rozlišovat dodavatele vstupů do výrobního procesu (materiálu, surovin, energie, polotovarů, dílů, součástek, technologií, informací, pracovních sil), poskytovatele služeb (zde patří finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, výzkumné agentury, reklamní agentury atd.) a také dodavatele dalších zdrojů. (Jakubíková, 2013).

„Úspěch firmy do velké míry závisí právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnovala pozornost jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit“ (Jakubíková, 2013, s. 104).

Podle Joan Magretty (2012) je velká vyjednávací síla dodavatelů využívána k tomu, aby si fakturovali vyšší ceny nebo se domáhali výhodnějších podmínek k jejich prospěchu.

Substituty

Substitutem se rozumí takový výrobek nebo služba, která dokáže jiným způsobem uspokojit jednu a tu samou základní potřebu. Právě substituty zamezují růstu ziskovosti odvětví (Magretta, 2012).

Vzhledem k tomu, že substituty se neřadí k přímým konkurentům, mohou často přicházet z neočekávaných míst. Pro firmy je proto těžké předpovídat jejich výskyt nebo si jich dokonce všimnout v případě, že se již objevily (Magretta, 2012).

Firmy by se při hodnocení substitutů měly zaměřit na jejich ekonomické charakteristiky, především na to, jestli vzhledem k produktu odvětví nabízejí atraktivní poměr ceny a výkonu (Magretta, 2012).

2.4.3 Monitoring

Monitoring konkurence se často volně překládá také jako sledování konkurence a je jedním ze strategických předpokladů jak uspět v konkurenčních bojích, k nimž na trhu stále častěji dochází. Nejdůležitější je však nalézt správný poměr mezi vynaloženým časem na monitorování konkurence a orientací zákazníka. Firmy by neměly zapomínat na soustavné hodnocení své konkurence v těchto oblastech:

- prodej – naturální, hodnotový, tržní podíl;
- zákazníci – demografický profil, nákupní motivy, věrnost, spokojenost;
- produkty – šířka a hloubka, rychlost a stupeň inovace;
- reklama a podpora prodeje – účinnosti, image;
- distribuce a prodejní síly – pokrytí, poprodejní servis;
- ceny – úroveň ceny, struktura, strategie;
- finance – majetek, zisk;
- management – firemní kultura, ochota riskovat (Kozel, Vochozka, 2006).

Největším problémem často bývá samotná identifikace konkurence, která by neměla být posuzována pouze úzce (s tzv. konkurencí v oboru, která nabízí podobné nebo stejné produkty), ale právě naopak by měly být posuzovány sílí vlivy neboli křížové konkurence. Křížovou konkurencí má Kozel (2006) na mysli „*konkurenci sortimentních skupin (substitutů preferovaných podle hodnotových systémů zákazníků), konkurenci produktů a služeb*“.

Při monitoringu konkurence se velmi složitě získávají zdroje informací. Co se týče sekundárních zdrojů, může firma využít například výroční zprávy, nabídkové katalogy, inzeráty, firemní časopisy, různé databáze apod. Primárním zdrojem informací je např. pozorování chování konkurenčních firem na trhu (např. v oblasti marketingu, distribuce apod.), dotazování u zákazníků konkurence nebo fiktivní nákup produktů a jejich následný rozbor (Kozel, 2006).

2.4.4 Benchmarking

Z anglického překladu bechmark - stálý bod potřebný jako základ pro měření. Lze o něm hovořit jako o standardu, vzoru či normě, podle které lze hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností (Jakubíková, 2013).

Benchmarking je metoda, která představuje dlouhodobý nepřetržitý proces, při kterém dochází ke vzájemnému sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurenčních firem a to z hlediska kvality a efektivnosti výroby produktu nebo služby, výrobních postupů, marketingu apod. Metoda se nevztahuje pouze na konkurenci nebo rozsah určitého odvětví nebo tržního segmentu, ale vztahuje se také na výběr a porovnávání příhodných myšlenek, metod nebo například přístupů použitelných pro určitý podnik za účelem vlastní výkonnosti, kvality či efektivnosti (Jakubíková, 2013).

Jakubíková (2013) se zmiňuje o tom, že benchmarking funguje „*jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn*“.

Benchmarking se dělí na interní, konkurenční, funkcionální, druhový a spolupracující a lze na něho pohlížet jako na součást analýzy konkurenčních výhod (Jakubíková, 2013, Trommsdorff, 2009).

Projekt založený na metodě bechmarkingu prochází pěti fázemi. Základem první fáze je akvizice jednoho nebo více případných partnerů pro bechmarking. Následuje druhá fáze, která představuje sběr dat a faktů u všech srovnávaných podniků. Třetí fázi představuje identifikace a čtvrtou pak analýza rozdílů a jejich důvodů. Pátá fáze je založená na implementaci, kdy se rozhoduje o zlepšovacích opatřeních a jejich zavedení a kontrole (Trommsdorff, 2009, Benkenstein, 2002, Wolfrum, 1994).

2.4.5 Mystery Shopping

Mystery Shopping patří k jedné z moderních metod, sloužící k zjišťování kvality nejen pracovníků v obchodních organizacích, ale také pracovníků v oblasti služeb (Bradley a Vávra, 2010). Jedná se o metodu marketingového výzkumu, kdy osoba provádějící výzkum zastává roli potenciálního nebo dokonce skutečného kupujícího (Mulačová, Mulač, et al., 2013).

Historie Mystery shoppingu sahá až do čtyřicátých let, kdy byl pojem spojován s maloobchodem, dnes je však hojně využíván především také ve službách. Někdy je mystery shopping považován za metodu marketingového výzkumu, jindy za metodu hodnocení kvality pracovníků, ale někde je označován také jako utajené nakupování. Hlavním znakem mystery shoppingu je skutečnost, že osoba, která provádí mystery shopping (říká se jí také mystery shopper) předem neupozorní na svou přítomnost, z čehož vyplývá pojem „utajené nakupování“ (Mulačová, Mulač, 2013).

Metoda pracuje na principu utajeného nakupování tak, že mystery shopper představuje opravdového zákazníka, který se zajímá o produkty či služby dané firmy a při svém nakupování hodnotí celý nákupní proces na základě požadovaných kritérií zadavatelem (Mulačová, Mulač, 2013).

Při provádění mystery shoppingu je hodnocena celá škála aspektů mezi které podle Jakubíkové (2012) například patří: dojem z prodejního místa, jeho čistota a vybavení, rozsah nabídky zboží a služeb, doplňkové a nadstandardní služby, dostupnost zboží a služeb, jasnost a přesnost informačních systémů a poskytování informací, čekací doby, doby vyřízení, shoda se stanovenými standardy, hodnocení personálu, jeho přístup k zákazníkovi, ochota, znalosti, vstřícnost apod.

Metoda může být založena pouze na pozorování daného prodejního místa a jeho personálu, avšak v praxi je nejvíce využíván tradiční mystery shopping. Existuje

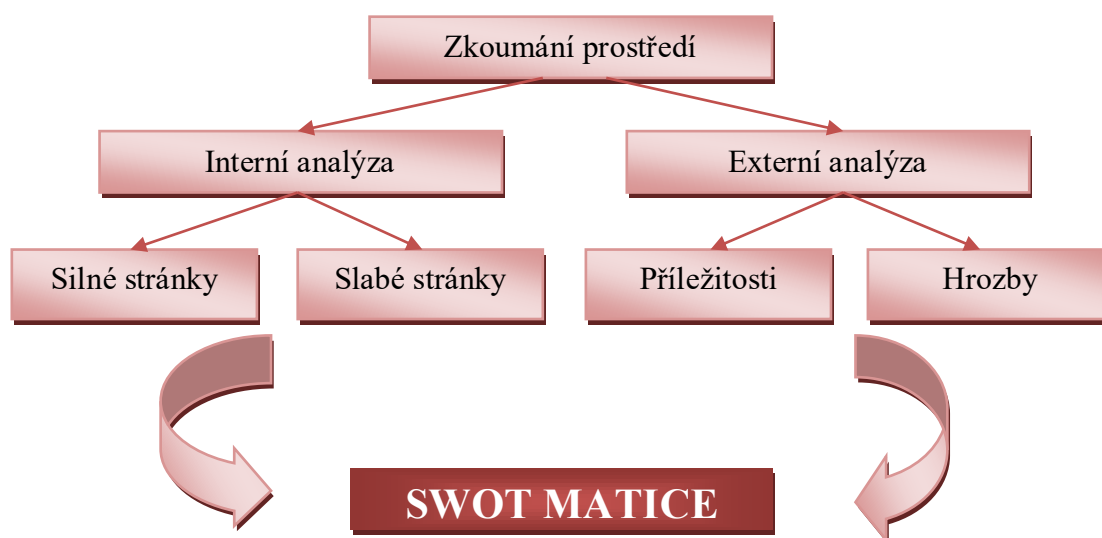
však i mnoho dalších podob této metody jako například telefonní mystery shopping, video mystery shopping, audio mystery shopping (využívání audio nahrávek sloužící pro podklad k hodnocení prodejců), competitive mystery shopping (porovnávání s konkurencí), merchandising audit (typická metoda pro maloobchodní jednotky a hodnocení různých promo akcí, akcí na podporu prodeje a merchandisingových akcí), mystery delivery (zaměřeno na oblast doručování zásilek, kvalitu i rychlost doručení a mnoho dalších zkoumaných hodnot související s dodáním zboží zákazníkovi), mystery flying (hodnocení služeb letecké dopravy), mystery mailing, mystery návštěvy webových stránek (hodnocení internetových stránek a e-mailové komunikace) a další. (Mulačová, Mulač et al. 2013, Jakubíková, 2012, Simar, 2012).

2.4.6 SWOT analýza

SWOT analýza navazuje na situační analýzu, která je založena na analýze mikroprostředí a makroprostředí firmy, jejíž závěry jsou právě prezentovány pomocí analýzy SWOT (viz Obr. 2.3). Název metody vznikl na základě počátečních písmen čtyř klíčových faktorů v anglickém jazyce:

- S – strenghts – silné stránky,
- W – weaknesses – slabé stránky,
- O – opportunities – příležitosti,
- T – threats – hrozby (Veber, Srpová, 2012).

Obrázek č. 2.3: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Blažková (2007), vlastní úprava

Silné a slabé stránky představují faktory, které vycházejí z interního prostředí firmy, oproti tomu příležitosti a ohrožení jsou externí faktory, které přicházejí z vnějšího prostředí. Výsledkem interní a externí analýzy je SWOT matice (viz Obr. 2.4).

Porter uvádí, že SWOT analýza je jednoduchým a velice rozšířeným nástrojem, který vznikl v šedesátých letech minulého století jako organizační princip diskusí na poradách firem a jako nástroj strategického plánování (Magretta, 2012).

Obrázek č. 2.4: SWOT matice

Interní faktory	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
Externí faktory	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
	Pozitiva	Negativa

Zdroj: Webový portál EUROEKONÓM (2015)

Silné stránky

Silné stránky představují oblasti, ve kterých firma vyniká a díky nimž má podnik silné postavení na trhu. Mohou být použity jako základ pro určení konkurenční výhody. Jde o „*posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu*“. Jako příklad silné stránky uvádí Blažková (2007, s. 156) silnou značku, dobré povědomí o firmě mezi zákazníky, cenovou výhodu díky know-how, výjimečný přístup k přírodním zdrojům, aktivní přístup k výzkumu a vývoji atd.

Slabé stránky

Slabé stránky představují naprostý opak stránek silných. Jde o určení nedostatků firmy, nalezení oblastí, ve kterých příliš nevyniká. Často nedostatek některé silné stránky má za následek stránku slabou a to následně brání efektivnímu výkonu firmy. Slabou stránkou může například být nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, špatná

pověst firmy, nedostatečný přístup k distribučním cestám, vysoké náklady atd. (Blažková, 2007).

Příležitosti

Příležitostmi mohou být možnosti, díky nimž a jejich realizaci firmě rostou vyhlídky na růst či lepší využívání disponibilních zdrojů a efektivnější splnění cílů. Jde o takové možnosti, které následně vytvářejí výhody vůči konkurenci. Proto, aby je mohla firma využít, musí je jistě nejprve identifikovat. V odborné literatuře jsou jako příležitosti často uváděny nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér, rozvoj nových trhů, akvizice apod. (Blažková, 2007).

Hrozby

Hrozbou může být taková situace nebo změna, která se nachází v bezprostřední blízkosti podniku a znamená určitou překážku pro vykonávání činnosti firmy. Takovéto ohrožení může pro firmu znamenat nebezpečí neúspěchu nebo dokonce její úpadek. Aby podnik tyto hrozby odstranil nebo alespoň eliminoval, musí na ně zareagovat vhodným způsobem. Za hrozbu můžeme označit např. vstup nových konkurentů na trh, konkurenti, kteří ovládají trh nižšími náklady nebo lepšími výrobky, regulační opatření či daňová zatížení, změny v preferencích zákazníků, zavedení obchodních bariér apod. (Blažková, 2007).

Záměrem SWOT analýzy je získat ucelený přehled silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb, které ho ovlivňují navenek (Veber, Srpová, et al., 2012). V praxi se často využívá SWOT analýza pro navržení strategií pomocí tabulky SWOT, kdy se nejprve k jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a ohrožením přiřazují váhy, jejichž součet musí být roven jedné. Následně se zjištěné skutečnosti jednotlivě hodnotí pomocí číselné škály, kterou si volí samotný podnik. Nejčastěji je však používána škála od 1 do 5 nebo od 1 do 10, kdy číslo pět nebo deset představuje největší význam pro danou firmu a číslo jedna je faktor, který má pro podnik význam nejmenší. Váhy a body se mezi sebou navzájem vynásobí a jednotlivé výsledky pro každý kvadrant se sečtou. Také se v konečné fázi od sebe odečítají zvláště hodnoty silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Konečné výsledky se nakonec zakreslují do matice. Vzhledem k rozdílnému významu a vah jednotlivých analyzovaných položek existují různé varianty strategie, které jsou zobrazeny na Obr. 2.5.

Obrázek č. 2.5: Syntéza výsledků analýzy SWOT

		Interní prostředí	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí prostředí	Příležitosti O	Strategie SO	Strategie WO
	Ohrožení T	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Slávik (2009)

Strategie SO (maxi – maxi)

Strategie SO nebo také ofenzivní strategie, využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které byly identifikovány při analýze vnějšího prostředí. Kombinace S-O, která umožňuje realizaci těchto strategií, se však v běžném životě vyskytuje velmi zřídka. Tento kvadrant je definován převážně jako žádoucí stav, ke kterému daný podnik směřuje (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Strategie WO (mini – maxi)

Strategie WO je často také nazývána jako strategie spojenectví. Zaměřuje se především na odstranění slabých stránek s pomocí využití příležitostí. Jako příklad se uvádí získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Strategie ST (maxi – mini)

ST strategie neboli defenzivní strategie se využívá za předpokladu, že podnik je dost silný na přímý střet s ohrožením. Kupříkladu právní oddělení podniku může vymáhat pokuty od konkurentů, kteří kopírují výrobky dané firmy a tím ohrožují její pozici na trhu (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Strategie WT (mini – mini)

Strategie odchodu z daného podnikání, příp. redukce a likvidace podnikatelských aktivit. Jde o obranné strategie, které se zaměřují na likvidaci slabých stránek firmy a vyhýbání se ohrožení z vnějšího okolí. Firma, která se ocitá v této pozici, často bojuje o přežití prostřednictvím fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidací (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Tato kapitola se zabývala teoreticko-metodologickými východisky konkurenceschopnosti malých podniků. V první části této kapitoly byly vymezeny základní pojmy, jako je podnikatel, podnikání, podnik, dále vymezení drobných, malých a středních podniků a samozřejmě také objasnění pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Druhá část byla věnována detailnímu popisu jednotlivých metod, které jsou vhodné pro posuzování konkurenceschopnosti podniku a které budou rovněž využity v praktické části této diplomové práce.

3 Charakteristika podniku

Tato kapitola se bude zabývat celkovou charakteristikou firmy M. Kaspar, k jejímuž vypracování byly využity veškeré interní zdroje firmy. K získávání informací o firmě byla využita metoda dotazování (technika nestrukturalizovaný rozhovor) a ostatní interní dokumenty, mezi které patří např. ceníky, účetnictví, cenové nabídky, webové stránky.

Firma M. Kaspar je fyzickou osobou podnikající dle živnostenského oprávnění nezapsaná v obchodním rejstříku. Její vznik se váže k datu 23. 3. 1995. Podnik sídlí na ulici Vinná hora ve městě Hlučín okres Opava. Předmětem podnikání je zpracování dřeva, konkrétně tedy pilařská výroba.⁶ Od roku 2011 bylo živnostenské oprávnění rozšířeno o koncesovanou živnost v silniční motorové dopravě (nákladní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny).

3.1 Historie a vývoj podniku

Samotné podnikání se datuje k roku 1994, kdy Marek Kaspar spolu se svým otcem a mladším bratrem začal podnikat ve sdružení podnikatelů bez právní subjektivity, jako samostatně hospodařící zemědělec.

Členové sdružení získali v restitucích zpět pozemky, ke kterým si pronajali další půdu od drobných vlastníků. Na počátku jejich hospodaření disponovali cca 50 hektary orné půdy a dalších více než 100 hektarů orné půdy si postupem času pronajali od malých vlastníků pozemků. Účastníci sdružení si následně v roce 1995 „*pronajali soukromý statek Vinná Hora v Hlučíně o výměře 80 hektarů orné půdy a 20 hektarů lesa*“ (Kasparová, 2014, s. 28). O čtyři roky později (rok 1999) účastníci sdružení tento statek i s přilehlými pozemky od původních majitelů odkoupili.

Účastníci sdružení měli ve svém majetku k dispozici přilehlé lesy a remízky a z toho důvodu vznikl nápad pro vybudování malého pilařského provozu, který byl ze začátku primárně využíván k pořezu vlastních vytěžených stromů z těchto lesů. Z této kulatiny začali vyrábět stavební řezivo, které mělo sloužit k opravám a rekonstrukcím přilehlých a zdevastovaných budov starého statku. „*S rostoucími zkušenostmi v oblasti pilařské výroby vzrostl také zájem o pořez kulatiny od drobných vlastníků okolních lesů*“ (Kasparová, 2014, s. 29). S rozvojem stavebnictví rostla také poptávka po stavebním řezivu,

⁶ VÝPIS Z REGISTRU EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ ČSÚ V ARES [online]. 2016 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=62325116&jazyk=cz&xml=1#tab_odkazy

což pro účastníky sdružení znamenalo impuls pro chycení se příležitosti a začít tak s výrobou stavebního řeziva pro firmy, ale i malé odběratele. Ze začátku byla pro výrobu řeziva využívána kulatina z vlastních lesů, avšak s přibývajícými zakázkami bylo sdružení nuceno najít dodavatele dřevní hmoty z blízkých polesí. „*Mezi první dodavatele dřevní hmoty patřily Ostravské městské lesy, Opavská a Ludvíkovská lesní*“ (Kasparová, 2014, s. 29). Výroba a následný prodej takto opracovaného surového dřeva se ujal do takové míry, že dnes firma dřevní hmotu už jen nakupuje, roční spotřeba kulatiny činí až 2 000 m³, z 97 % procent se jedná o dřevo smrkové, zbylé 3 % představuje, dub, modřín, borovice, jedle či jasan.

V roce 2002 došlo k zásadním změnám. Skončila činnost sdružení podnikatelů a všichni původní členové kromě Marka (otec, mladší bratr a spolu s nimi i nejmladší z bratrů) podnikají dodnes v zemědělství. Marek Kaspar „*začal podnikat samostatně jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského oprávnění v pilařské výrobě*“ (Kasparová, 2014, s. 29).

Osamostatnění s sebou přineslo jednak nespočet především psychických výhod pro samotného majitele firmy, ale také mnoho požadavků a nároků na zlepšení a zkvalitnění procesu výroby. Prvním a nejdůležitějším krokem k tomu, aby se z malého soukromého pilařského provozu stal alespoň takový, který bude na úrovni a bude v souladu s různými předpisy, byla výstavba víceúčelové haly, ve které byly následně zabudovány všechny potřebné pilařské technologie. K dalším neméně důležitým krokům pak patřilo vybudování venkovních skladovacích prostor, kde se měla uskláňovat dřevní hmota a také vyrobené stavební řezivo. Upravit se musela také příjezdová komunikace, která je z části města Hlučín a z části ve vlastnictví všech již zmíněných účastníků sdružení.

Stavební řezivo ať už se jednalo o hranoly, prkna nebo střešní latě, bylo zpočátku vyráběno na vertikální rámové pile, která bývá lidově nazývána také „katr“, o průřezu 45 cm. Později, v době, kdy se začala projevovat rostoucí moderní technologie, bylo potřeba i tuto výrobu jistým způsobem zefektivnit a zkvalitnit. Firma proto zakoupila novou kmenovou pásovou pilu od firmy Hejtmanek wood technology, s. r. o., která disponovala průřezem až 100 cm. V téže době byla zakoupena také omítací pila, která se využívá k opracování bočního řeziva a to tak, aby docházelo k co nejmenšímu odpadu a kvalitě zpracování stavebních prken.

S rostoucí poptávkou rostla také konkurence firem v okolí. Firma byla proto nucena rozšiřovat své služby. Majitel firmy si proto sám zhotovil impregnační linku, která se nejprve napouštěla roztokem Bochemit QB zeleným, později však byla firma nucena změnit

dodavatele tohoto impregnačního přípravku na přípravek Lignofix, z důvodu výhodnějších cenových a platebních podmínek. Impregnační linka pojme řezivo o maximální délce až dvanáct metrů, přičemž aplikace probíhá způsobem namáčení řeziva v impregnační lince proti dřevokazným houbám a hmyzu.

Firma v začátcích své působnosti využívala pro přepravu řeziva vlastní traktor značky Zetor 7711 s vlekem, který měl obsah 8 tun. Později byla doprava zajišťována prostřednictvím okolních autodopravců, kteří měli nákladní auta s hydraulickou rukou, aby byli schopni přepravit na místo určení materiál o různých rozměrech. „*Protože tyto dopravní firmy byly mnohdy časově nespolehlivé a firmě tak způsobovaly jisté komplikace, rozhodl se majitel pro nákup vlastního automobilu, který by vyřešil stávající neschopnost rychlé reakce na potřeby zákazníků*“ (Kasparová, 2014, s. 30). V roce 2009 byl tedy za účelem vlastní autodopravy a rychlého reagování na požadavky zákazníků zakoupen starší nákladní automobil značky Mercedes Benz s hydraulickou rukou, která zpravidla slouží k jednodušší manipulaci při nakládce a vykládce zboží na místo určení. Zakoupený automobil nejprve sloužil pouze k firemním účelům při dopravě objednaného zboží, ale vzhledem k nárůstu zájmu o dopravní služby jiných firem si majitel firmy v roce 2011 rozšířil obor podnikání také o živnostenské oprávnění v silniční motorové dopravě – nákladní dopravě (tuzemské a zahraniční) provozované vozidly o největší povolené hmotnosti 3,5 tuny.

Se sílící konkurencí a neustále zvyšující se poptávkou po dalších produktech z oblasti dřevovýroby a doplňkového zboží, byla firma nucena zaměřit se nejen na výrobu, ale také na nákup za účelem prodeje. Podnik proto rozšířil svůj stávající sortiment o drobný doplňkový prodej, který se rok od roku více rozrůstal a rozrůstá se dodnes. Nejvíce se však uchytil prodej palubek a OSB desek, což bylo právě zboží, které firma začala, po stavebním řezivu, nabízet jako první.

V roce 2013 proběhla modernizace pásové pily, která měla urychlit výrobu a také usnadnit práci na tomto zařízení. Konkrétně došlo k celkovému napojení pásové pily na speciální počítač a to doplněním dotykového panelu a joysticku k původní úpravě této pily. Výroba se tak stala podstatně rychlejší a upravená pásová pila tak nyní dokáže vyrobit denně až o 2 m³ stavebního řeziva více.

Rok 2014 přinesl další změny, které měly být jakýmsi krokem k obstání v konkurenci. Podnik se ve sdružení s jednou nejmenovanou firmou dohodl na nákupu strojů pro výrobu dřevěných konstrukcí. Přestože se obchod vyvíjel slibně, tak majitel spolupracující firmy

začal jistým způsobem intrikovat, nejednal upřímně a na rovinu a tím tak začal dostávat M. Kaspara do problémů a dalších nelehkých situací a rozhodnutí. Nakonec celá tato spolupráce na začátku roku 2015 skončila. Majitel spolupracující firmy si stroje odkoupil a přerušil veškeré vazby a kontakty s firmou M. Kaspar.

3.2 Sortiment nabízených výrobků, zboží a služeb

Firma M. Kaspar se od svého prvopočátku primárně zaměřuje na výrobu a prodej stavebního řeziva. Řezivo je z více jak 97 % tvořeno smrkovou kulatinou, zbylé cca 3 % tvoří dub, modřín, borovice, jasan atd.

K produktům které firma zhotoví na zakázku, patří:

- hranoly,
- fošny
- prkna,
- střešní latě.

Hranoly a fošny je firma schopna vyrobit v délkách až 11 metrů. Rozměry hranolů a fošen lze zhotovit na základě požadavků zákazníka. Střešní latě jsou nabízeny ve standardních rozměrech 5 cm x 3 cm a 6 cm x 4 cm o délce 4 a 5 metrů a stejně jako hranoly lze i tento produkt vyrobit v atypickém rozměru např. 5 cm x 4 cm. Stavební prkna firma vyrábí v délkách 2 až 5 metrů a převážně se jedná o šířkový mix o klasické tloušťce 2,4 mm.

Stálou nabídku představují také další produkty, které firma nakupuje od prověřených dodavatelů. Jedná se především o palubky a OSB desky, které společně se stavebním řezivem tvoří největší podíl na zisku firmy.

Zákazníkům jsou nabízeny jak palubky obkladové, tak podlahové. Obkladové palubky jsou čtyřstranně opracovaná hoblovaná a vysušená prkna o vlhkosti cca 12 %, která disponují perem a drážkou. Jejich využití je zpravidla na venkovní a vnitřní obkládání stěn a stropů. Firma je nabízí v různých délkách a tloušťkách a také ve dvou kategoriích kvality (A/B a B/C). Podlahové palubky jsou využívány jako „*tradiční podlahová krytina, která je vyrobena z masivního dřeva*“⁷ o vlhkosti nižší než 10 %. Tyto palubky se využívají

⁷ TRUHLÁŘSTVÍ – JIŘÍ VENCL. [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://palubky-vencl.cz/palubky-podlahove/>

pouze v interiéru. Marek Kaspar je nabízí skladem o síle 24 mm a 28 mm a délce 4 a 5 metrů. Všechny typy palubek, jak bylo již zmíněno, jsou dostupné skladem v dostatečném množství.

OSB desky jsou třívrstvé dřevotřískové desky vyráběné ze smrkových třísek s vynikajícími vlastnostmi. Firma je nabízí ve dvou variantách. První z nich jsou tabule o velikosti 625 mm x 2500 mm s perem a drážkou. Druhou variantou jsou tabule o rozměru 1250 mm x 2500 mm bez PD. Obě tyto varianty firma prodává skladem v asi sedmi různých tloušťkách.

K dalším produktům, které má firma na skladě, patří selská a terasová prkna. Selská prkna jsou vysušená hoblovaná prkna a k dostání jsou ve dvou rozměrech a délkách 3 až 5 metrů. Skladem má podnik také modřínová terasová prkna, která jsou vysušená s povrchovým vroubkováním. Tyto prkna si lze na objednávku zakoupit také z borovicového dřeva, douglasky, jasanu či z dalších exotických dřevin jako je např. massaranduba. Zvláštním typem těchto terasových prken je také Thermowood (tepelně upravené produkty ve vysokých teplotách z finské borovice s dlouhou životností), které firma umí zajistit na objednávku od prověřeného dodavatele. K produktům Thermowood patří nejen terasová prkna, ale také fasádní obklady a palubky a jejich využití je možné například i v saunách nebo u bazénů.

Oblíbenými produkty, které jsou pouze na objednávku, jelikož jsou závislé na konkrétních požadavcích zákazníka, jsou KVH, DUO/TRIO a BSH hranoly. Tento typ konstrukčních hranolů je moderním materiálem pro pohledové i skryté konstrukce, které se vyrábějí certifikovanou výrobní technologií a to různým způsobem lepení několika menších hranolů v jeden.

Nedílnou součástí nabízeného sortimentu firmy jsou produkty na ochranu dřeva, jedná se mimo jiné o lazurovací laky, určené pro všechny dřevěné povrchy v exteriérech a interiérech. Jsou k dostání skladem ve třech různých baleních v několika odstínech (dub, dub antik, ořech, teak, zlatý dub, kaštan, mahagon, palisandr, pinie, višň a další). Tyto laky chrání dřevo před povětrnostními vlivy a stárnutím. Dále jsou to přípravky určené k preventivní povrchové ochraně dřeva v interiérech a exteriérech proti dřevokazným houbám, plísním a dřevokaznému hmyzu a další různé přípravky k ošetření dřeva (některé slouží jako prevence a jiné zase jako akutní pomoc při napadení dřeva škůdci). K této kategorii produktů spadá také doplňkové zboží, jako jsou štětce, lepidla na dřevo a válečky k natírání.

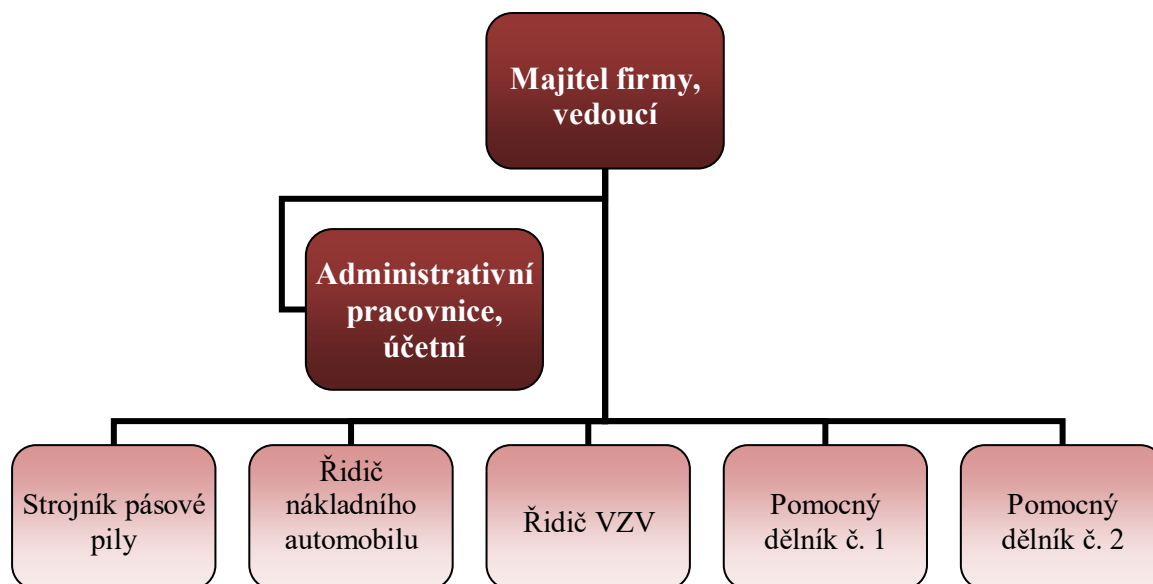
Skladové zboží dotváří spojovací materiál, který je vyhledávám převážně tesařskými firmami, jež patří mezi stálé zákazníky firmy. Jedná se především o závitové tyče, šrouby, matice, podložky, hřebíky, vruty, tesařské kování, kotevní prvky, úhelníky a další.

K poskytovaným službám firmou M. Kaspar patří hoblování a impregnace řeziva. Impregnace se provádí ve speciální namáčecí lince přípravkem Lignofix – zelený. Firma zajišťuje také dopravu vlastním automobilem značky Mercedes Benz, který je vybaven hydraulickou rukou pro snazší manipulaci při nakládce a vykládce. Samozřejmostí je zpracování cenové nabídky, která se nemusí týkat pouze nacenění vlastních výrobků, zboží a služeb, ale lze také zpracovat cenovou nabídku na tesařské práce tesařských a pokrývačských firem se kterými podnik spolupracuje. Podnik tak dokáže svým zákazníkům poskytnout komplexní služby v celé této oblasti.

3.3 Organizační struktura

Firma Marek Kaspar je od svého prvopočátku malou rodinnou firmou a svou velikostí se řadí mezi mikropodniky.

Obrázek č. 3.1: Organizační struktura firmy Marek Kaspar



Zdroj: vlastní zpracování

V čele firmy stojí Marek Kaspar, který je majitelem a vedoucím v jedné osobě. Zastává každodenní úlohy, mezi které patří rozdělení úkolů zaměstnancům při příchodu na pracoviště, dohlíží na jejich plnění a celkovou pracovní morálku, která je v takto malém

podniku velmi důležitá a také ne příliš jednoduchá. Dále koordinuje činnosti během pracovní směny, stará se o zákazníky a rovněž zastává jeden z hlavních znaků rodinných firem a to ten, že manuálně spolupracuje se svými zaměstnanci.

Majitel má nezastupitelnou roli při plánování, organizování a rozhodování ve firmě. Tyto činnosti však provádí s pomocí své ženy Ivety, která ve firmě plní roli administrativní úřednice a účetní. Její náplní práce je například vedení daňové evidence, fakturace, vyřizování objednávek, tvorba cenových nabídek, správa financí, styk s veřejnými činiteli a mimo jiné také styk se zákazníky. OSVČ nemůže ze zákona uzavřít pracovní poměr s manželkou, proto má žena M. Kaspara institut spolupracující osoby a ona sama vlastní živnostenské oprávnění v účetnické a auditorské činnosti a daňovém poradenství.

Firma má již několik let pět zaměstnanců. Strojníka pásové pily, řidiče nákladního automobilu, který je v případě nečinnosti nákladního automobilu přiřazen k jiné pracovní činnosti (např. broušení pil, asistence strojníkovi pily, hoblování atd.), řidič vysokozdvížného vozíku, který manipuluje jak se surovou kulatinou, tak s hotovým stavebním řezivem a další dva pomocné dělníky. Jeden z těchto pomocných dělníků je zaškolen s prací na pásové pile a při nutném dvousměnném provozu je schopen s touto pilou manipulovat. Jejich náplní práce je mimo jiné také práce s omítací pilou, hoblovacím strojem a jsou také k dispozici strojníkovi pily. V případě potřeby jsou v sezónních měsících, kdy je nejvíce práce, zaměstnáni jeden až dva brigádníci na dohodu o provedení práce.

4 Analýza konkurenceschopnosti podniku

Kapitola je věnována analýze konkurenceschopnosti firmy Marek Kaspar a je nejdůležitější částí této diplomové práce. Vybrané metody zde budou aplikovány na zmíněný podnik. Ke konkrétním metodám patří PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Benchmarking a SWOT analýza. Zmíněné metody budou pomocníkem při zkoumání konkurenceschopnosti podniku na trhu dřevozpracujícího průmyslu a rovněž také vodítkem k projevům závěrům v poslední kapitole této práce.

4.1 PESTLE analýza

Analytická technika slouží k rozboru makroprostředí podniku. Skládá se z politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, díky nimž lze analyzovat skutečnosti, které na podnik působí a ovlivňují jeho působení. Tyto faktory se promítají do samotného názvu analýzy, který je složen z jejich počátečních písmen.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politická situace v České republice není, dle názoru autorky práce, co se týče podnikatelského prostředí, příliš stabilní. Neustále se potvrzuje fakt, že zásahy vlády a parlamentu jsou čím dál větší. „České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU.“⁸ Především vysoká byrokracie je to, co zatěžuje malé firmy a živnostníky nejvíce.

Úhlavním nepřítelem a nejvíce diskutovaným tématem nejen v roce 2015 (v roce 2016 již odsouhlaseno poslaneckou sněmovnou) pro velké a hlavně malé firmy a živnostníky, je elektronická evidence tržeb (EET). Konkrétně jde o systém, kdy každá „hotovostní tržba podnikatele bude v okamžiku zaplacení zaevidována prostřednictvím internetu v centrálním datovém úložišti Finanční správy, a jako potvrzení bude zaslán zpět

⁸ IPODNIKATEL. Portál pro začínající podnikatele: Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online]. 2011 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-faktory-podnikani-v-CR.html>

unikátní kód, který podnikatel uvede na účtenku“.⁹ Tento systém má pozitivně fungovat především proti šedé ekonomice a má odhalit podvodné jednání podnikatelů v ČR. Stát si od zavedení EET slibuje výnos až 18 miliard ročně z důvodu zamezení daňových úniků firem. Někteří podnikatelé elektronickou evidenci tržeb vnímají pozitivně, především ti velcí, pro které se v podstatě nic závažně nemění, ovšem velké změny to představuje hlavně pro malé firmy a živnostníky, kteří se obávají, že je tento nový zákon dovede k ukončení podnikání či zrušení živnosti. Po finanční stránce nepůjde pouze o nákup pokladen, ale také o další náklady s tím spojené. Podnikatel bude muset mít také kvalitní a rychlé připojení na internet, navýší se spotřeba kancelářského materiálu (papír pro tisk, tonery), zvýší se částky za poskytování účetních služeb a nemalé peníze bude podnikatel investovat do údržby celého tohoto systému. EET by měla z počátku platit pouze pro ubytování, stravování a pohostinství, v polovině roku 2016 už by se měl zapojit maloobchod a velkoobchod a nakonec po cca roce se budou muset zapojit i ostatní činnosti, doprava a zemědělství.¹⁰

V anketě pro server m.penize.cz zaznělo mnoho rozličných názorů na EET, avšak s názorem podnikatele a politika Tomio Okamury se v tomto případě autorka práce ztotožňuje nejvíce: *„problém výběru daní není v absenci on-line registračních pokladen, ale v nedůvěře občanů ve stát. Občané prostě nevěří, že stát jejich peníze využívá skutečně účelně.*“¹¹ Okamura dále uvádí, že kdyby to vláda s výběrem daní myslela skutečně vážně, nezačala by u těch nejmenších podnikatelů, ale právě naopak by měla začít u velkých firem, které často nedaní v Česku, ale v tzv. daňových rájích. Důležitý je také fakt, že Česká republika má jedny z nejvyšších daní na světě, pro srovnání uvádí Okamura Švýcarsko a Japonsko kde sazba DPH činí pouze 8 % a u nás je to až neuvěřitelných 21 %.

Nejvýznamnější novinkou v oblasti daní je od nového roku kontrolní hlášení, které má finanční správě *„umožnit efektivnější daňovou kontrolu v oblasti DPH, kde ročně dochází k únikům v řádu desítek miliard korun.*“¹² Tato novinka se již zcela dotýká firmy

⁹ FINANČNÍ SPRÁVA. *Etržby (EET)* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

¹⁰ ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Elektronická evidence tržeb*[online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/>

¹¹ PENÍZE.CZ. *Očima podnikatelů a živnostníků: Jak změni EET vaše podnikání?* [online]. 2015 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://m.penize.cz/podnikani/302532-ocima-podnikatelu-a-zivnostniku-jak-zmeni-eet-vase-podnikani>

¹² NOVINKY.CZ. *Finanční novinky v roce 2016: Vyšší minimální mzda i slevy na děti* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/390767-financni-novinky-v-roce-2016-vyssi-minimalni-mzda-i-slevy-na-deti.html>

M. Kaspar a ve své podstatě jde o druh daňového přiznání. Kontrolní hlášení se musí podávat pouze elektronicky a to měsíčně nebo čtvrtletně a musí obsahovat všechny údaje o disponování se zbožím či službami z daňových dokladů.

Od ledna roku 2016 se drobným podnikatelům a živnostníkům navíc zvýšily povinné minimální zálohy na pojistném až o 660 Kč.

Základními právními předpisy, které upravují živnostenské podnikání, jsou zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění a zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech, v aktuálním znění. Firma M. Kaspar se mimo jiné řídí Novým občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v aktuálním znění), který vstoupil v platnost 1. 1. 2014. Nový občanský zákoník vymezuje účastníky občanskoprávních vztahů (fyzické osoby, právnické osoby), zastoupení v občanskoprávních vztazích, smlouvy (kupní, darovací, o dílo, nájemní, atd.) a další.

K dalším zákonům, o které se firma opírá a musí se jimi řídit je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění (vedení účetnictví je jednou ze základních povinností podnikatele), zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění (upravuje daň z příjmu jak fyzických, tak právnických osob; sazba daně z příjmu fyzických osob činí 15 %), zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění, který upravuje a vymezuje pracovněprávní vztahy, pracovní poměr apod., a v neposlední řadě také zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v aktuálním znění.

Zásadní vliv nejen na zmíněný podnik, ale i na všechny ostatní firmy, má daňová politika České republiky. Nejdůležitější daní pro firmu je daň z přidané hodnoty, která byla zavedena v roce 1993 spolu s přijetím Zákona o dani z přidané hodnoty. Sazba DPH prošla od tohoto roku dlouhým vývojem a od roku 2015 jsou platné tři sazby DPH. Jedná se o základní sazbu, která činí 21 %, sníženou 15 % sazbu, do které spadají mimo jiné potraviny, nealkoholické nápoje, teplo, doprava, stavební práce. Třetí sazbou, která se však firmy M. Kaspar nikterak nedotýká, je druhá snížená sazba v hodnotě 10 % a zahrnuje léky, knihy, dětskou výživu apod.¹³

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky je tržní ekonomikou, ve které se daří liberálnímu kapitalismu. Situace v České republice byla v uplynulém roce 2015, co se ekonomiky týče,

¹³AKTUÁLNĚ.CZ. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

více než příznivá. Bylo potvrzeno, že růst české ekonomiky za období roku 2015 byl „*více než třikrát rychlejší než růst eurozóny*“¹⁴ Ukazatel HDP byl ve výsledku silnější, než bylo na konci roku předpovídáno. Reálný růst HDP za rok 2015 činil 4,6 %, předpověď pro rok 2016 byla 2,7 %. Skutečný reálný růst HDP podle českého statistického úřadu k 4. čtvrtletí 2015 činí 4,0 % (údaj platný k 04. 03. 2016). Tuzemskou ekonomiku táhnou především výrobci aut a autodílů, ovšem za jejím růstem stojí také výkony stavařů. Česká televize v reportáži o situaci české ekonomiky v roce 2015 uvedla, že Češi mají chuť investovat do nového bydlení. Tuto skutečnost však nikterak výrazně firma M. Kaspar nezaznamenala. Hospodářství roste nejrychleji od roku 2008. Česká ekonomika se vrací k výkonu před krizí.

Společnost Deloitte v publikaci *Výhled české ekonomiky na rok 2016* napsala, že loňský rok, co se týče HDP, ovlivnily především faktory jako změna daní na tabákové výrobky, investiční aktivita spojená s uspíšeným dočerpáváním peněz z fondů EU a výrazný pokles cen zboží.

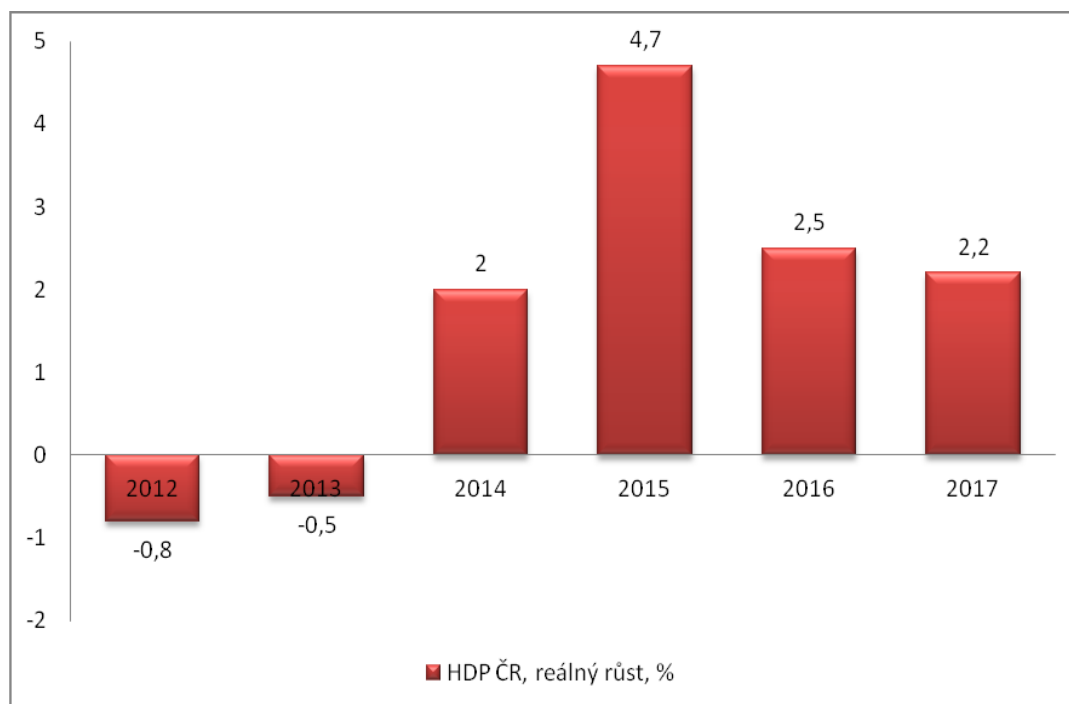
V roce 2015 se zlepšila také situace na trhu práce. „*Obecná míra nezaměstnanosti klesla z 6,1 % v roce 2014 na 5,1 %*“.¹⁵ Klesl počet uchazečů o zaměstnání až o 89 tisíc oproti roku 2014. Na síle nabírala také průměrná mzda, která se oproti roku 2014 zvýšila o 3,5 % vzhledem k původním 2,1 %, tedy z částky 25 600 Kč na 26 493 Kč. V Moravskoslezském kraji přibýlo na konci 4. čtvrtletí 2015 až 4,1 tisíc zaměstnanců, což představuje nárůst o celé 1 %. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda se zde zvýšila až o 3,3 %. Za rok 2015 dosáhla průměrná mzda v Moravskoslezském kraji až 24 208 Kč.¹⁶

¹⁴ MĚŠEC. *Ekonomika v roce 2015: navzdory vadným svárům v Dukovanech zpátky mezi tygry* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/ekonomika-v-roce-2015-navzdory-vadnym-svarum-v-dukovanech-zpatky-mezi-tygry/>

¹⁵ DELOITTE. *Výhled české ekonomiky na rok 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/vyhled-ceske-ekonomiky-2016>

¹⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Graf č. 4.1: Grafické znázornění vývoje HDP v letech 2012 – 2015 a aktuální předpovědi na rok 2016 a 2017



Zdroj: DELOITTE (2016)

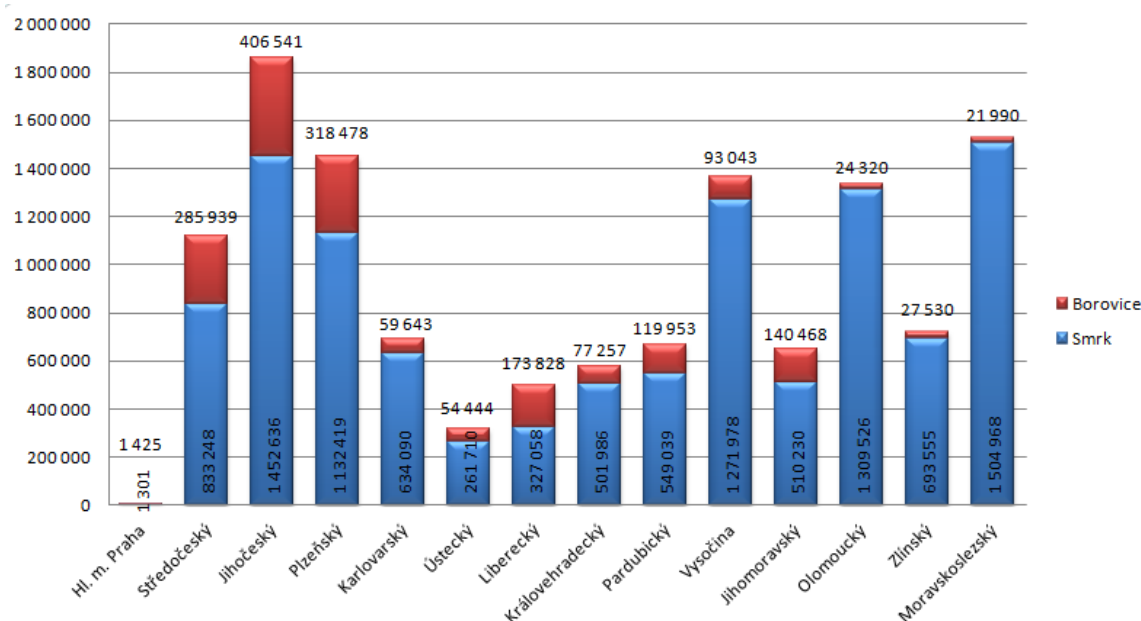
Existence firmy je převážně závislá na dostatečném přísunu dřevní hmoty, jejíž cena počátkem roku 2016 mírně poklesla, oproti předchozím rokům, kdy právě vysoká cena kulatiny firmu M. Kaspar zatěžovala nejvíce. Z dostupných aktuálních informací Českomoravské komoditní burzy Kladno se cena smrkové kulatiny kvality A/B pohybuje v průměru cca 2 084 Kč/m³.¹⁷ Což je podstatně znatelný rozdíl oproti roku 2012, kdy se cena této surové dřevní hmoty pohybovala od cca 2 200 do 2 500 Kč/m³.¹⁸

Podle údajů českého statistického úřadu se v České republice vytěžilo celkem 13 471 533 m³ jehličnanů, z toho skoro 11 miliónů m³ představuje smrkové dřevo. Graf č. 4.2 zachycuje těžbu dřeva za rok 2014 v jednotlivých krajích ČR. Těžba borovice tvoří opravdu velmi zanedbatelnou část oproti smrku, který se nejvíce těží právě v Moravskoslezském kraji a také v kraji Jihočeském.

¹⁷ ČESKOMORAVSKÁ KOMODITNÍ BURZA KLADNO. *Dřevarská burza* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/sekce/drevarska-burza/>

¹⁸ ČESKOMORAVSKÁ KOMODITNÍ BURZA KLADNO. *Dřevarská burza: Cena smrkové kulatiny se v 1. Čtvrtletí na burzovním trhu stabilizovala* [online]. 2012 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/burzovni-bulletin/media/cena-smrkove-kulatiny-se-v-1-ctvrtleti-na-burzovnim-trhu-stabilizovala/>

Graf č. 4.2: Těžba jehličnatého dřeva podle krajů za rok 2014 (v m³)



Zdroj: Český statistický úřad (2015)

K výrobě stavebního řeziva neodmyslitelně patří obor stavebnictví, bez kterého by firmy vyrábějící stavební řezivo nemohly takřka existovat. Český statistický úřad v listopadu 2015 zveřejnil analýzu bytové výstavby pro rok 2014, kde jsou napsány následující údaje. V roce 2014 byla v České republice zahájena výstavba 24 351 bytů, což je oproti roku 2013 až o 10,1 % více (2 243 bytů). Jednalo se převážně o výstavby rodinných domů. Nejvíce se stavebnictví projevilo v hlavním městě Praze (4 481 bytů), Středočeském a Jihomoravském kraji. Moravskoslezský kraj spadá do kategorie 1 301 – 3 650 zahájených bytů, kde největší podíl tvoří výstavby rodinných domů, poměrně malou část pak nástavby k rodinným a bytovým domům, nebytové budovy a jiné. Z aktuálních údajů stavební výroba v lednu 2016 meziročně poklesla o 10,4 % (údaj platný k 15. 3. 2016).¹⁹

4.1.3 Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu žije v České republice k 30. září 2015 celkem 10 546 120 obyvatel. Konkrétně k 31. 12. 2014 to bylo 5 176 927 mužů a 5 361 348 žen. Počet obyvatel se od ledna roku 2015 do konce září 2015 zvýšil až o 7,8 tisíc obyvatel, což má za následek právě zahraniční migrace obyvatel.

¹⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Zařazení obyvatel podle věkových skupin bylo k 31. 12. 2014 následující. Nejvíce byla zastoupena věková skupina 15-64 let, která tvoří až 67 % všech obyvatel (7 056 824), 17,8 % (1 880 406) tvoří věková skupina 65+ a 15,2 % skupina 0-14 let (1 601 045).²⁰

Moravskoslezský kraj hostí celkem 1 217 676 obyvatel (údaj platný k 31. 12. 2014), z toho ženy tvoří asi 51 % všech obyvatel. Nejvíce obyvatel žije v okrese Ostrava-město (325 640 obyvatel), tento počet tvoří cca čtvrtinu celkového počtu obyvatel v kraji. Na druhém místě je okres Karviná (255 945 občanů) a pak Frýdek-Místek (212 987 občanů). Nejméně obyvatel žije v Bruntále (pouze 94 573 obyvatel). Průměrný věk obyvatel je zde 41,8 let.

Konkrétní složení obyvatel v MS kraji k 31. 12. 2014 je následující: ekonomicky aktivní obyvatelstvo 15 a více let představuje 601 tisíc osob, z toho zaměstnaní 549,1 tisíc osob a nezaměstnaní 51,9 tisíc osob. Ekonomicky neaktivní obyvatele tvoří důchodci (291 tisíc osob), studenti (91,5 tis. osob), děti do 14 let (178,4 tis. osob) a ostatní (56,6 tis. osob).²¹

4.1.4 Technologické faktory

Česká republika zaregistrovala v roce 2014 výrazný nárůst investic do výzkumu a vývoje, který dosáhl až 85,1 miliard korun. Jednalo se o meziroční nárůst až 7,3 mld. Kč, tedy o téměř 10 %. Stát vydal ze státního rozpočtu až 2,3 %, což představuje nejvyšší hodnotu v historii vůbec.

Český statistický úřad uvedl, že nejvíce finančních prostředků na výzkum a vývoj vynakládají podniky zabývající se zpracovatelským průmyslem, konkrétně jde o automobilový a strojírenský průmysl. Celkově soukromé podniky, vysoké školy a další veřejné instituce vydaly na výzkum a vývoj až 600 mld. korun. Podnikatelský sektor se na výzkumu a vývoji podílel oproti vysokým školám či vládnímu sektoru dva až třikrát více.²²

Technologie čelí rok od roku většímu pokroku. Chytré telefony disponují nejrozličnějšími aplikacemi, díky kterým lze například ovládat otevírání garážových vrat na dálku či například zapnout topení před příchodem domů, u dřevozpracujícího průmyslu jde technologie rovněž dopředu.

²⁰ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

²¹ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

²²ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

V dnešní době se dřevozpracující firmy převážně snaží o to, aby disponovaly stroji, které dokážou co nejefektivněji zpracovat dřevní hmotu a jejich výtežnost je co největší. Za důležitou je považována tendence zdokonalování ovládání strojů, integrování počítačových systémů s jednoduchou obsluhou, využívání joysticků či úplné ovládání stroje hlasem. Výrobci neustále přicházejí na trh s inovacemi strojů a zařízení pro snadnější obsluhu a manipulaci se strojem samotným. Neustále jsou také vyvíjeny nové technologické postupy výroby, používání nových materiálů apod.

Nové technologie a inovace vnášejí nejen do malých firem neustálou nutnost dalšího vzdělávání, orientování se v dané oblasti, školení zaměstnanců atd., což je pro jakoukoliv firmu z hlediska konkurenceschopnosti nevyhnutelné a také v mnoha případech finančně nákladné. Malí podnikatelé se tak díky neustálým inovacím, nárůstem nových trendů a vlivů mohou dostávat do nelehce řešitelných složitých situací.

4.1.5 Ekologické faktory

Na ekologii v podnikání je v posledních letech kladen veliký důraz. Podnikatelské prostředí je ovlivňováno environmentální politikou, politikou životního prostředí a ekologie, díky nimž musí podniky přijímat mnoho nařízení.

K hlavním ekologickým faktorům patří nakládání s odpady, ochrana a bezpečnost zdraví při práci, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, klimatické změny, přístup životního prostředí a další.

Dřevo jako takové je samo osobě velmi šetrným ekologickým materiálem, při jeho zpracování je spotřeba energie až o čtvrtinu menší, než při zpracování oceli. Jde o přírodní materiál, oproti například plastům, železu, betonu apod., kterým v dnešní době dává přednost většina obyvatel a využívají tyto materiály jak do exteriéru tak interiéru. Ovšem výroba a likvidace těchto ekologicky nevhodných materiálů velmi výrazně zatěžuje životní prostředí. Dřevo je na rozdíl od již zmíněných materiálů odlišné v tom, že se řadí k obnovitelným zdrojům.

Při zpracování dřeva dochází k tvorbě odpadu, ale takovému, který je ekologicky přijatelný a je dále využit jako biopalivo. Lze ho použít na dřevní štěpku, výrobu pelet, briket a podobně. Největším postrachem firmy M. Kaspar je výzva z roku 2015 na kotlíkové dotace, kdy zajisté dojde k nižší prodejnosti odřezků, které jsou vlastně odpadem z výroby stavebního řeziva.

Prostřednictvím PESTLE analýzy byly zjištěny faktory působící z vnějšího prostředí na firmu M. Kaspar. Tyto vlivy velmi výrazně ovlivňují činnost podniku. Převážně negativní

vliv na firmu má politická situace v České republice, která není v dnešní době pro podnikatele příliš příznivá. Důvodem je kupříkladu čím dál větší byrokracie ze strany státu, časté změny v zákonech, změny daní nebo zavádění různých úsporných opatření, ke kterým se momentálně řadí největší hrozba všem firmám vůbec a to zavedení elektronické evidence tržeb.

Co se týče ekonomických faktorů, tak ekonomika České republiky v roce 2015 výrazně vzrostla, s čímž souvisí také pokles nezaměstnanosti a přestože se uvádí, že k takto výraznému růstu ekonomiky napomohl mimo jiné také obor stavebnictví, který rovněž zaznamenal nárůst, tak bohužel firmy M. Kaspar se tato fakta podstatně nikterak výrazně nedotkla. Co ovšem podnik zasáhlo, tentokrát ale kladně, je pokles cen smrkové kulatiny, na které je existence firmy závislá.

Výrazný ať už pozitivní nebo negativní vliv na firmu mají také technologické faktory, díky nimž je firma neustále nucena sledovat novinky především v oblasti výrobní technologie. Firma je neustále nucena investovat do nových strojů či jiné technologie, díky které bude lépe konkurenceschopná. S nákupem nové technologie jsou pak spojeny hlavně vysoké náklady jak na samotný nákup tak na další provozní činnosti.

Hovoříme-li o ekologických faktorech, tak momentálně firmu zatěžují pouze ony již zmíněné kotlíkové dotace, díky nimž poklesne prodej odpadového materiálu. Celkově však je dřevo obnovitelným zdrojem a proto se na jeho zpracování nekladou žádná ekologická opatření.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podniky a jejich chování na dnes tak rozsáhlém konkurenčním trhu ovlivňuje mnoho faktorů. V této části bude pro analýzu mikroprostředí podniku využit Porterův model pěti konkurenčních sil nebo také Five Forces model neboli 5F (česky 5S). Pomocí tohoto modelu lze určit rivalitu mezi stávajícími konkurenty a hrozbu nové potenciální konkurence, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a nakonec také hrozbu substitutů a komplementů. Výsledkem tohoto modelu bude odhalení rizik, které bezprostředně působí na podnik a ohrožují ho.

4.2.1 Stávající konkurence

Konkurence firmy Marek Kaspar je poněkud komplexnější. Můžeme hovořit o jakési přímé konkurenci, kterou představují pouze firmy, které se zaměřují na výrobu stavebního řeziva. Dále můžeme ale hovořit také o konkurenci firem, které stavební řezivo

nevyrábí, ale pouze s ním obchodují a také obchodují s dalším sortimentem zboží, se kterým obchoduje rovněž firma M. Kaspar.

K největším konkurentům firmy však patří pila Hlučín - Darkovičky, Marušík Holz, s. r. o., pila Budišovice s. r. o., pila Bohuslavice s. r. o., pila Čajka, pila Zdeněk Samohýl a bezesporu také společnosti JafHolz a Dektrade, které patří bohužel také k hlavním dodavatelům firmy. Někteří z těchto konkurentů se zabývají pouze pilařskou výrobou, firma Marušík se zaměřuje na maloobchod a velkoobchod jak stavebního řeziva, tak i dalších produktů.

Pila Hlučín Darkovičky se zaměřuje na výrobu stavebního řeziva a prodej dřevomateriálu jako jsou palubky, OSB desky, střešní latě apod. Podnik se více zaměřuje na poskytování výrobků velkým firmám a ne tedy příliš na fyzické osoby s malými požadavky. Tento konkurent sídlí v Hlučíně Darkovičkách, což je asi 6,5 km od sídla firmy Marek Kaspar a jde o vzdálenostně nejbližšího konkurenta vůbec.

Pila Čajka sídlí v Orlové asi 19 km od Ostravy. Tento podnik se zabývá jak samotnou výrobou stavebního řeziva, tak se zaměřuje také na maloobchod se sortimentem, jako jsou palubky, OSB desky, lepené hranoly apod. Ke službám firmy patří impregnace, frézování, hoblování, krácení, sušení řeziva, tesařství a doprava. Nově podnik nabízí kartáčování a opalování suchého materiálu, tedy hranolů, fošen, desek atd.

Společnost MARUŠÍK HOLZ, s. r. o. je vzdálena od firmy M. Kaspar asi 9 km, sídlí v Ostravě v části města zvaná Martinov. Tato společnost se zabývá výhradně pouze prodejem a to jak stavebního řeziva (hranoly, fošny, prkna, latě), tak prodejem hoblovaného sušeného řeziva, lepených hranolů, palubek, OSB desek, podlahových prken. Firma prodává také palisády a kuláče, hobliny a podestýlky. Sortiment dotváří i nabídka interiérových dveří, dřevěných lamelových dvířek, madel na zábradlí, prahů ke dveřím či například zahradní nářadí, dále rovněž barvy, laky, bazénové chemie, autodoplňky a další. Co se týče služeb, jsou dosti podobné firmě M. Kaspar. Jde o dopravu, hoblování, impregnaci a zhotovení zakázky na míru zákazníkovi. Zde je zřejmé, že společnost nabízí daleko širší sortiment a to i z jiných oblastí. Tato společnost patří k největším konkurentům firmy M. Kaspar vůbec.

Pila Budišovice, s. r. o. má sídlo v Ostravě části města Hranečnick, kde má zároveň i prodejní místo. Výrobní závod tohoto podniku spolu s dalším prodejním místem se nachází v Budišovicích – Zátíší asi cca 18 kilometrů od Hlučina a Ostravy. Firma je situována na takových místech, kde má dosah k zákazníkům jak z Ostravy a okolí, Karviné, Havířova, Hlučina tak k zákazníkům z Opavy, Bílovce, Fulneku, Klimkovic či Vítkova. Společnost

vyrabí stavební řezivo a zaměřuje se na prodej hoblovaných vysušených výrobků (palubky, podlahová a terasová prkna), biomasy (štěpka, piliny, pelety, brikety, palivové dřevo), plošné materiály (OSB desky, překližky) a další doplňkový prodej jako jsou lepidla, nářadí, barvy, spojovací materiál atd. Firma jako jedna z mála nabízí také sušení dřeva a mimo to také hoblování, dopravu a impregnaci.

Pila Bohuslavice je vzdálená asi 10 km od města Hlučín a nabízí výrobu stavebního řeziva na zakázku. Prostřednictvím e-shopu nabízí sušená prkna, palivové dříví, palubky, OSB desky, spojovací materiál a ochranné přípravky na dřevo.

Zdeněk Samohýl je malým pilařským provozem sídlící v nedalekém Čavisově, který je vzdálen cca 17 km od Hlučína. Firma se zabývá pouze výrobou stavebního řeziva na zakázku.

Za zmínku stojí také supermarkety, které představují rovněž konkurenci pro firmu M. Kaspar. Jde například o řetězec OBI, který rovněž nabízí např. prkna, latě, OSB desky či palubky nebo řetězec Hornbach.

Umístění všech těchto výše uvedených firem je zakresleno v mapě, viz Příloha č. 1: Monitoring konkurenčních firem.

4.2.2 Nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů v oblasti dřevovýroby není příliš vysoká, ale není ani úplně vylučující. V dnešní době více vznikají firmy, které se zaměřují na nákup a prodej, tedy maloobchod. Pro vznik nového pilařského provozu je zapotřebí investovat do strojů, především tedy do pásové či kotoučové pily, kde se cena pohybuje od milionu korun. Dále je to minimálně výstavba impregnační linky, zakoupení vysokozdvížného vozíku a s tím spojeny také výrobní prostory, skladové prostory, kancelář a zázemí pro zaměstnance. Počáteční náklady tohoto podnikání, pokud by se jednalo o podnikatele, který nevlastní žádné zázemí, na kterém by byly vhodné podmínky pro vybudování takového provozu, by byly zcela jistě velmi vysoké. Nová konkurence by měla na trhu řadu nevýhod v podobě velmi malého know how, které tvoří zákazníci, měly by problém s vyjednáváním nákupních cen za zboží a materiál apod. Zcela jistě by nová konkurence mohla požádat o dotace z Evropské Unie, která každoročně nebo meziročně uvádí program pro začínající podnikatele v Moravskoslezském kraji.

S případným příchodem nové konkurence by se stávající firmy na trhu dřevozpracujícího průmyslu a maloobchodního prodeje s produkty z této oblasti,

jistě zaměřily na zlepšení marketingu a určitě by se snažily zapracovat na inovacích, zlepšování svých služeb a rozšiřování portfolia výrobků, zboží a služeb.

Firma Marek Kaspar nabízí převážně širší nabídku výrobků, zboží a služeb, které jsou do jisté míry srovnatelné s konkurencí. Ohrožující by mohl však být příchod nového konkurenta, který by dokázal zákazníkům nabídnout výrazně levnější produkty. Ty by však mohly být za tuto cenu ve značně horší kvalitě.

4.2.3 Zákazníci

Firma Marek Kaspar vyrábí stavební řezivo na zakázku na základě požadavků zákazníka. Je rovněž schopna zajistit zákazníkovi i další produkty podle jeho představ.

K hlavním zákazníkům patří stavební, tesařské či pokrývačské firmy, které se podílejí asi z 80 % na všech zakázkách a zisku firmy. Jde o firmy, se kterými podnik již několik let spolupracuje. Zbýlých 20 % zakázek tvoří individuální zákazníci, jedná se především o vlastníky rodinných domů, chat, kutily a další.

Firmu navštěvují převážně více muži než ženy, jelikož jde o oblast, která je ryze mužskou záležitostí. Co se týče věkové struktury, tak největší část tvoří skupina ve věku od 35 až 55 let. Jde o obyvatele převážně města Hlučín a přilehlých obcí, ale také velkou část tvoří zákazníci z okolí Opavy a Ostravy.

4.2.4 Dodavatelé

Dodavatele lze v tomto podniku rozčlenit do tří skupin. V první skupině se nachází dodavatelé dřevní hmoty, do druhé spadají dodavatelé produktů určených k prodeji a do té třetí pak patří dodavatelé provozního materiálu.

Hlavním a dlouhodobým dodavatelem kulatiny je firma Jiří Rozsypal. Tato firma se zabývá službami a obchodem v lesnictví. Provádí těžební práce, pěstební práce, přibližování dřeva, ale také nákup a prodej dřeva, výkup dřeva nastojato a další činnosti týkající se lesní práce. Co se týče dodavatelů dřevní hmoty, tak firma spolupracuje pouze s tímto dodavatelem, jelikož díky již dlouhodobé spolupráci poskytuje tento prodejce firmě výhodné platební podmínky a také relativně přijatelnou cenu za surovou hmotu. Dříve však firma odebírala kulatinu např. od Ostravských městských lesů nebo z Opavské lesní, nicméně tyto firmy z důvodu nedostatku dřevní hmoty v okolí Ostravy a Opavy v dnešní době kulatinu již neprodávají. Občasným dodavatelem surové dřevní hmoty je také firma Ing. Karel Haas.

K předním dodavatelům ostatních produktů, které firma M. Kaspar nakupuje za účelem prodeje je společnost JAF HOLZ spol. s r. o., která je jedním z největších obchodníků se dřevem resp. dřevěnými materiály v zemi. Firma od společnosti odebírá převážně palubky, OSB desky, lepené hranoly, střešní latě, prkna, selská prkna, překližky, terasová prkna a dřevěné obklady.

Dalším dodavatelem je akciová společnost DEKTRADE a. s., kde firma nakupuje především střešní latě. Jde o přetransformovanou holdingovou společnost DEK a. s., která se postupně od roku 1993 stala největším dodavatelem stavebních materiálů a respektovaným specialistou v dodávkách profesionálním zákazníkům v České a Slovenské republice.²³

Prkna jsou mimo jiné nakupovány od společnosti DDL (Dřevozpracující družstvo Lukavec). Jde o významného výrobce řeziva a deskových materiálů, který prodává své produkty převážně prostřednictvím svých obchodních zástupců, mezi něž patří například i společnost JAF HOLZ, s. r. o. Malé firmy jako je M. Kaspar nemají svým způsobem možnost, se k produktům, jako jsou např. palubky a OSB desky dostat jinak než přes obchodního zástupce. Po dlouholetém snažení se však firmě podařilo vyjednat spolupráci alespoň pro odběr stavebních prken.

Veškeré lazurovací laky na dřevo a ochranné prostředky proti dřevokazným houbám a dalším škůdcům firma nakupuje od společnosti COLORMIX Ostrava, s. r. o., jež je distribučním centrem společnosti STACHEMA pro Severní Moravu. Od této společnosti firma M. Kaspar mimo jiné nakupuje impregnační přípravek Lignofix zelený do impregnační linky. Spolupráce s touto společností je již dlouhou dobu více než příznivá. Štětce firma nakupuje od společnosti KANA spol. s r. o. a metry od společnosti METRUM, s. r. o.

Spojovací materiál je dodáván firmou Valenta ZT, s. r. o., která je na trhu se spojovacím materiálem již od roku 1995 a za tuto dobu se stala důležitým dodavatelem pro zákazníky v distribučním řetězci spojovacího materiálu a také pro zákazníky v oboru strojírenství, energetiky, stavebnictví a dalších průmyslových odvětví.²⁴ Marek Kaspar zde nakupuje závitové tyče, matice, šrouby, kotevní patky a další.

²³ DEK Stavebniny [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/>

²⁴ VALENTA Závitové tyče. *O firmě* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.valentazt.cz/o-firme.html>

Stavební hřebíky odebírání firma od společnosti Feron, a. s., která se zabývá prodejem hutních výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů. U této firmy rovněž M. Kaspar nakupuje profilové ocelové tyče, které si může zákazník objednat na zakázku, nebo jsou objednávány ke kompletní zakázce na zhotovení krovu. Tyto profilové ocelové tyče dodává firmě také společnost Industroprofil.

V poslední řadě má firma dodavatele provozního materiálu a služeb, což jsou produkty a služby, pro zajištění provozu firmy. Motorovou naftu do vysokozdvížného vozíku, pily a ostatních strojů odebírání podnik od firmy Jaroslav Gurecký.

Dodavateli pilových pásů jsou společnosti Grindex s. r. o, která se zabývá výrobou pilových pásů pro kmenové pásové pily již od roku 1991 a také společnost Dudr Tools, s. r. o. Tito výrobci provádějí i následné opravy pilových pásů.

Náhradní díly do strojů nakupuje firma ve společnosti Agroservis v Hlučíně. Co se týče dodavatelů dalších služeb tak je to např. společnost T-Mobile či skupina ČEZ.

4.2.5 Substituty

Firma se zabývá především výrobou stavebního řeziva, které je převážně používáno pro stavební účely na střešní konstrukce domů a budov. V této oblasti jednoznačně substituty neexistují, jelikož dřevo jako přírodní materiál zatím pro tyto účely je v podstatě nenahraditelné. Můžeme pouze hovořit o substitutech v podobě železných konstrukcí, které jsou používány především pro stavby hal či skleníků.

Pokud bychom ale chtěli nalézt nějaké substituty, tak můžeme hovořit o náhradě za palivové dříví. Tak jako po tomto odpadu a odřezcích býval velký zájem za účelem topení, tak od roku 2016 jsou poskytovány tzv. kotlíkové dotace, které jsou programem Ministerstva životního prostředí za účelem výměny kotle na pevná paliva s ručním přikládáním za ekologičtější zdroje, jako jsou např. tepelná čerpadla, kondenzační kotle, kotle na biomasu nebo automatické kotle na tuhá paliva.²⁵ Díky těmto kotlíkovým dotacím začíná firmě klesat prodej palivového dříví.

Porterův model pěti konkurenčních sil sloužil k analýze odvětví podniku. Tento model používá k analýze pět základních tzv. konkurenčních sil, ke kterým patří stávající konkurence, potenciální konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty. Všechny těchto pět zmíněných sil bylo zpracováno s ohledem na firmu Marek Kaspar, z čehož vyplynuly následující závěry.

²⁵ <http://www.realizacedotaci.eu/nase-sluzby/kotlikove-dotace-3/>

V první části modelu byla analyzována konkurence, přičemž byla zjištěna poměrně velká rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu. Převážná většina konkurentů se zabývá samotnou výrobou stavebního řeziva a mnoho z nich také prodejem dalšího zboží týkající se dřeva a stavebnictví. Mezi konkurenty se řadí také hobby markety či firmy zabývající se pouze dřevem prodejem.

Druhá část modelu hovořila o hrozbě vstupů nových konkurentů. Vznik nové konkurence je samozřejmě možný, ovšem pro novou firmu by to znamenalo zajisté vysoké počáteční investice. Také vzhledem ke stávající konkurenci bude mít nový konkurent problém prosadit se na trhu, jelikož nebude mít žádné know how a bude muset vynaložit vysoké náklady na reklamu.

Třetí část se zaměřila na zákazníky, přičemž bylo zjištěno, že největší podíl na všech zakázkách firmy tvoří stavební a tesařské firmy, se kterými spolupracuje. Zbylou část zákazníků představují individuální zákazníci, což jsou vlastníci rodinných domů, chat, kutilové a jiní.

Čtvrtá konkurenční síla se týkala vyjednávací síly dodavatelů, kdy firma rozděluje své dodavatele do tří skupin. Jedná se o dodavatele dřevní hmoty, dodavatele produktů určených k prodeji a dodavatele provozního materiálu. Z analýzy vyplynulo, že firma spolupracuje s převážně větším počtem dodavatelů a to z toho důvodu, že se snaží nakupovat od firem, které nabízejí nízkou cenu a výhodné obchodní podmínky.

Jako poslední byla zhodnocena síla substitutů na trhu. Bylo však zjištěno, že dřevo jako takové je nenahraditelnou surovinou a proto neexistují jednoznačné substituty, které by dokázaly tuto surovinu a produkty z ní vyrobené nahradit.

4.3 Benchmarking

V této části diplomové práce budou porovnány konkurenční podniky a to za pomoci metody externího neboli konkurenčního benchmarkingu. Cílem metody bude porovnat konkurenční podniky a určit váhy důležitosti předem stanoveným kritériím. Informace pro zpracování této metody čerpala autorka práce z vlastního průzkumu trhu (mystery shopping) konaného v roce 2015 v sezónních měsících červnu a červenci.

4.3.1 Mystery shopping

Na základě rozhovoru s majitelem firmy Markem Kasparem byli pro mystery shopping a následný benchmarking vybráni takoví konkurenti, které on sám považuje za ty, kteří jsou pro něj a jeho firmu největším ohrožením.

Průběh mystery shoppingu byl následující. Autorka práce všechny uvedené firmy osobně navštívila za účelem poptávky po stavebním řezivu. Při příjezdu do každé konkurenční firmy vyhledala kancelářské prostory, kde jednající osobě předložila požadovaný výpis materiálu a požádala o zpracování cenové nabídky. Cenovou nabídku si přála zaslat prostřednictvím elektronické pošty na předem založenou fiktivní e-mailovou adresu. Tímto byl osobní kontakt ukončen a následně autorka čekala, jak rychle cenová nabídka v elektronické podobě dorazí a jak bude zpracována. Mimo sledování rychlosti zpracování cenové nabídky byly taky pozorovány všechny okolní faktory, jako je ochota a jednání personálu, vzhled provozovny, samotný příjezd do firmy, apod. Výsledky tohoto průzkumu jsou níže rozepsány u jednotlivých firem.

Pila Hlučín Darkovičky

Firma je vzdálená asi 6,5 kilometrů od sídla firmy Marka Kaspara. Nachází se celkově nejbližší ze všech porovnávaných konkurenčních firem. Zabývá se primárně výrobou stavebního řeziva, poskytuje služby v podobě impregnace a hoblování řeziva. Jako jediná z konkurentů nemá webové stránky a celkově má velmi zanedbanou reklamu. Sídlí ve starém statku v Darkovičkách v jedné z bočních ulic této části města Hlučína. Příjezd k firmě byl velmi rozpačitý, neboť nikde není umístěna žádná informační cedule, která by potenciální zákazníky navedla k provozovně. Jedinou výhodou, je záznam firmy v internetových mapách, díky nimž lze zjistit polohu firmy. Areál firmy byl poměrně rozlehlý, při příjezdu se v něm nacházelo několik zaměstnanců, ale žádný z nich si autorky této práce jakožto zákazníka nikterak nevšímal. Nikde nebyla značená kancelář a následně samotné jednání prodejce bylo ve své podstatě velmi strohé a odměřené. Autorka práce zde přivezla výpis materiálu a nechala si vypracovat cenovou nabídku, kterou měl prodejce zaslat prostřednictvím e-mailu. Vypracování této nabídky trvalo cca dva týdny, kdy přišel pouze e-mail s celkovou částkou na krov vč. impregnace a s celkovou částkou vč. hoblování. Celkově bylo jednání prostřednictvím e-mailu velmi strohé. Podobný průzkum trhu výhradně prostřednictvím elektronické pošty dělá firma minimálně jednou za rok již od roku 2011,

ale teprve v roce 2015, po osobní návštěvě autorkou, se firmě dostalo zpětné odpovědi s informací o ceně.

Pila Bohuslavice

Tento konkurent sídlí v cca 10 kilometrech vzdálené obci Bohuslavice, zabývá se především výrobou stavebního řeziva a Markem Kasparem je považován za jednoho z nejsilnějších konkurentů vůbec, přestože autorka této práce po provedeném mystery shoppingu má naprosto odlišný názor. Při příjezdu do obce Bohuslavice opět nebyla nikde žádná reklama či značka, která by upozornila zákazníky na to, kudy se k firmě vydat. Firma má alespoň internetové stránky, na kterých je uvedeno sídlo firmy. Ovšem při příjezdu na místo sídla firmy, která mimochodem sídlí ve starém statku, byla v pracovní den zavřená vrata, nikde nešlo slyšet zvuk strojů nebo alespoň jakýkoliv náznak nějakého pohybu. Nikde opět žádné značení, pouze na vratech byl připnutý papír, na kterém bylo jméno majitele firmy a telefon na něj. Autorka práce tedy na toto uvedené telefonní číslo zavolala, ale nikdo hovor nepřijal, tudíž ještě po dvou marných pokusech odjela pryč. Na hovor zpětně nikdo neodpověděl. Přes toto všechno firma má zřízený E-shop, ve kterém nabízí vesměs totožné produkty co firma M. Kaspar. Jelikož se Marek Kaspar s majitelem pily Bohuslavice osobně zná, tak ví, že firma má mnoho zakázek, vlastní kvalitní stroje na výrobu stavebního řeziva a díky tomu, dokáže rychle reagovat na požadavky zákazníků.

Výsledkem průzkumu v této firmě je tedy fakt, že firma je asi poměrně známá v okolí Bohuslavic, má své stálé zákazníky a také firmy, se kterými spolupracuje a díky moderní technologii je flexibilní a rychlost splnění požadavků zákazníka je zde na prvním místě. Nutno podotknout, že komunikace prostřednictvím elektronické pošty byla kupodivu rychlá a firma neměla problém do pár dnů zpracovat cenovou nabídku, ovšem osobní pocit autorky práce z návštěvy této pily je takový, že by tuto firmu dále již nikdy neoslovila.

MARUŠÍK HOLZ, s. r. o.

Firma je vzdálená 9 kilometrů od Hlučína a zabývá se výhradně dřevoprodejem, není jako výše zmínění konkurenti výrobcem stavebního řeziva. Spolupracuje s pilařskými provozy, které jsou dosti vzdáleny od města Ostravy, od kterých si nechává stavební řezivo dodávat. Tato firma má velmi přehledné webové stránky a také velice dobře zařízenou provozovnu, ve které se nachází velmi široký sortiment produktů. Firma nabízí služby v podobě impregnace a vlastní autodopravy. Impregnaci provádí impregnantem v zelené

barvě, ale některé produkty má v nabídce impregnovány barvou hnědou, která je v poslední době zákazníky více vyhledávána, jelikož působí přirozeněji a při vyblednutí je stále oproti zelené barvě na dřevu znatelná.

V prodejně obsluhuje velice příjemný a ochotný personál. Cenová nabídka byla zaslána do pár hodin od osobního předložení výpisu prvků.

Největší nedostatky však byly zjištěny prostřednictvím nákupu zboží přes E-shop, kdy ne všechno zboží mívají skladem. Společnost je hodnocena také na internetovém portále heureka.cz, kde má velice kladné reference. Nejlépe zákazníci hodnotí dopravu po Ostravě zdarma, široký výběr zboží, rychlost dodání a také možnost na prodejně platit kartou, což většina konkurenčních podniků vč. firmy M. Kaspar nemá. Negativní ohlasy se vyskytovaly u kvality dodávaného zboží, zákazníci upozorňovali firmu na to, že by si měla aktualizovat webové stránky, neboť položky, které uvádí skladem, však fyzicky skladem nebyly, dále si stěžovali na špatnou komunikaci a také na to, že zákazník při objednávce musel čekat na vypočítání ceny dopravy příslušným dopravcem. Někteří zákazníci také vytýkali vysokou cenu zboží, tento fakt může být právě odůvodněn tím, že si společnost nechává dovážet produkty z různých koutů České republiky a také ze zahraničí a to se odráží na samotné ceně nabízeného zboží.

Tato firma je největším konkurentem pro firmu Marek Kaspar vůbec a to i přesto, že se nezabývá samotnou výrobou stavebního řeziva.

Pila Budišovice, s. r. o.

Výrobní závod, který autorka práce osobně navštívila, se nachází cca 19 kilometrů od města Hlučín. Příjezd k pile byl velice dobrý, jelikož předem na hlavních příjezdových cestách bylo značení upozorňující zákazníky, kde firmu najdou. Před rozsáhlým objektem bylo malé parkoviště pro návštěvníky. Prostředí kanceláře bylo velmi příjemné, obsluha také, po domluvě byl zanechán výpis materiálu v prostředí firmy s příslibem rychlého zpracování cenové nabídky a zaslání na e-mail. Ještě tentýž den přišla cenová nabídka s přesným rozpisem a s cenami za všechny služby do elektronické pošty. Jako většina firem zabývajících se pilařskou výrobou, přislíbila vyhotovení stavebního řeziva do 14 dní od potvrzení objednávky. Společnost má rovněž webové stránky, které jsou poměrně přehledné. Ceny veškerých produktů na internetu neuvádí, jsou dostupné pouze prostřednictvím osobního kontaktu, po telefonické domluvě nebo prostřednictvím e-mailu.

4.3.2 Analýza benchmarking

V této podkapitole bude provedena analýza pomocí metody benchmarking, kde budou vybraná kritéria bodována na základě stupnice od 1 do 10. Číslo deset představuje nejlepší hodnocení, naproti tomu číslo jedna zase hodnocení nejhorší. Číslo nula představuje takovou službu, která v dané firmě není poskytována. Následně byly všem kritériím určeny váhy důležitosti, které si firma stanovila a jimiž bylo nakonec vynásobeno přiřazené bodové hodnocení. Výsledkem je pořadí firem, kdy na prvním místě je firma, která nejlépe splňuje vymezená kritéria, na pátém místě pak firma, která daná kritéria splňuje nejméně.

Tabulka č. 4.1 Benchmarking - Přidělení vah vymezeným kritériím

Kritérium	Marek Kaspar	Pila Darkovičky	Pila Bohuslavice	MARUŠÍK HOLZ, s. r. o.	Pila Budišovice, s. r. o.	Váha
Sortiment nabízených produktů	8	3	6	10	8	0,2
Služby (autodoprava, impregnace, hoblování)	10	7	8	9	8	0,15
Rychlost zpracování cenové nabídky	10	1	8	10	10	0,1
Přehlednost webových stránek	7	0	5	10	8	0,05
E-Shop	0	0	5	9	0	0,05
Ceny stavebního řeziva	8	3	10	6	8	0,25
Vzhled provozovny	7	5	1	10	9	0,05
Komunikace se zákazníkem	10	3	4	10	10	0,15
Celkem	8,3	3,2	6,85	8,8	8,15	1
Pořadí	2.	5.	4.	1.	3.	

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost MARUŠÍK HOLZ, s. r. o. nabízí celkově nejširší sortiment produktů. Firmy M. Kaspar a pila Budišovice jsou hodnoceny v této oblasti stejně, jelikož mají o něco menší nabízený sortiment než společnost Marušík, celkově však mají poskytovaný sortiment oproti dalším konkurenčním firmám nadprůměrný.

Nejlepší hodnocení co se služeb týče, má firma Marek Kaspar, která má vlastní auto s hydraulickou rukou, velkou impregnační linku, která pojme až 12 metrů dlouhé řezivo,

provádí hoblování hranolů i dalších produktů. Díky těmto službám dokáže ve velmi krátkém čase vyhovět požadavkům zákazníka. Společnost Marušík je na tom bodově také dobře, jelikož má vlastní autodopravu, nabízí dopravu, do určité vzdálenosti po městě Ostrava, zdarma, ale co se týče hoblování, tak firma sice nabízí hoblované produkty, ale bohužel nemá patřičné stroje, díky nimž by dokázala v tak krátkém čase jako fa M. Kaspar vyhovět požadavkům zákazníka. Jestliže si zákazník ve spol. Marušík nechá vyrobit na zakázku stavební řezivo, musí počítat s daleko delší dodací lhůtou. Velmi dobře jsou na tom se službami také pily Budišovice a Bohuslavice, které sice nemají vlastní autodopravu, ale dokážou ji zprostředkovaně zajistit. Špatně na tom ve službách není ani pila Darkovičky, která pouze nemá vlastní autodopravu.

Při hodnocení rychlosti zpracování cenové nabídky dostaly nejvíce bodů firma M. Kaspar, společnost Marušík Holz, s. r. o. a pila Budišovice, jelikož všechny tyto firmy jsou schopny zpracovat cenovou nabídku tentýž den, do pár hodin od příjmu výpisu prvků či konkrétní poptávky po produktech. Jak již bylo zmíněno v mystery shoppingu, pila Darkovičky trvalo zpracování cenové nabídky skoro dva týdny a to pouze po osobním kontaktu. V jiných případech, kdy zákazník žádá zpracování cenové nabídky prostřednictvím e-mailu, tak zásadně nereagují vůbec. Proto dostala pila Darkovičky pouze jeden bod.

Nejlépe zpracované internetové stránky má firma Marušík. Pěkné a přehledné webové stránky má také pila Budišovice. Na internetových stránkách obou těchto firem je vidět, že jsou vytvořeny na zakázku. Firma Marek Kaspar má zpracování webových stránek jednoduššího charakteru a je na nich patrné, že jde o internetové stránky vytvořené prostřednictvím internetového portálu na tvorbu webu zdarma, kde jsou na výběr již vytvořené šablony. Tento způsob zpracování webových stránek si zvolila firma z toho důvodu, že kdykoliv potřebuje na stránkách cokoli změnit, jednoduše se přihlásí do internetového systému a během pár minut může své stránky aktualizovat. Pila Bohuslavice má své stránky (konkrétně jde o e-shop viz odstavec níže), které jsou rovněž vytvořeny zdarma, proto i zde jsou vidět jisté nedostatky ve zpracování webu. Pila Darkovičky nemá internetové stránky vůbec.

E-shop má v provozu pouze firma Marušík a pila Bohuslavice. Společnost Marušík Holz, s. r. o. nedostal plný počet bodů z důvodu některých položek, které uvádí skladem, ale fyzicky je však na skladě nemá, avšak celková lhůta doručení či vyzvednutí při nákupu přes E-shop je velmi rychlá. Pila Bohuslavice dostala pouze 5 bodů, jelikož produkty, které nabízí má většinou na objednávku a proto musí zákazník delší dobu čekat na vyřízení

objednávky. Sám prodejce na svých stránkách v sekci „dodací a platební podmínky“ uvádí, že v případě uskutečnění objednávky, jejíž vyřízení bude trvat déle než tři pracovní dny, bude tato skutečnost sdělena zákazníkovi až po vytvoření této objednávky a to včetně termínu možného dodání.

Největší konkurent co se ceny za produkty týče, je pila Bohuslavice, která díky špičkové technologii, kterou získala prostřednictvím dotací z EU, dokáže vyrobit stavební řezivo s velice nízkými náklady. Tato firma také čas od času obchoduje se surovou kulatinou, proto i díky tomu má nižší náklady na vstupy a dostane se tak na lepší cenu než ostatní firmy. Obecně nejdražší stavební řezivo, nabízí pila Darkovičky. Firma M. Kaspar je cenově na stejné pozici jako pila Budišovice.

Samotný vzhled provozovny firem byl hodnocen následovně. Společnost Marušík měla zajisté nejhezčí provozovnu. Areál byl čistý, uklizený, sklad byl přehledný, prodejna čistá, přehledná. U firmy je velké parkoviště pro zákazníky. Pěknou provozovnu má také pila Budišovice, areál vypadal čistě a uklizeně, ale ve srovnání se spol. Marušík měla tato provozovna nedostatky, oceňuje se také malé parkoviště před areálem podniku. Firma Marek Kaspar dostala menší hodnocení, jelikož zde je hodně co zlepšovat. Firma nemá parkoviště, takže zákazníci často nevědí, kde mají zaparkovat. Další mínus je samotný vstup do kanceláře, který slouží i jako vstup do obytné části domu. Kancelář má nefunkční zvonek. Noví zákazníci často nevědí, kde kancelář je, i přesto, že v areálu je umístěná šipka. Skladové zásoby nejsou vždy úplně přehledně uloženy. Pila Darkovičky má o dva stupně nižší hodnocení než fa Kaspar. Firma nemá parkoviště, kancelářské prostory působily zanedbaně stejně jako celý areál pily. Pila Bohuslavice dostala jeden bod z toho důvodu, že areál vypadá opuštěně a ani zdaleka nepřipomíná žádnou provozovnu firmy.

Jelikož komunikace se zákazníkem ze strany pily Darkovičky je velice špatná, co se týče zpracovávání cenové nabídky a celkové komunikace firmy jak osobní tak elektronické, dostala pouze dva body. Firma v Bohuslavicích dostala 4 body, protože osobní komunikace po zkušenosti autorky této práce byla velice záporná, přesto ale firma komunikuje alespoň prostřednictvím e-mailu. Ostatní firmy mají výbornou komunikaci se zákazníky, proto dostaly plný počet bodů.

Celkový výsledek provedeného benchmarkingu v podstatě ukázal to, co majitel firmy Marek Kaspar již na začátku předpokládal. Jednoznačně nejsilnějším konkurentem je společnost MARUŠÍK HOLZ., s. r. o., který obstál snad ve všech hodnocených kritériích

výborně. Společnost dosáhla nejvyšších výsledků především v sortimentu nabízených produktů, kvalitě webových stránek a také v rychlosti zpracování cenové nabídky a celkové komunikaci se zákazníkem. Na druhém místě se umístila samotná firma Marek Kaspar, která si za dobu svého působení vede oproti konkurenci naprosto obstojně i přes výše zmíněné nedostatky. Hlavním plusem této firmy jsou poskytované služby, rychlost při jednání se zákazníkem a poskytuje svým zákazníkům také poměrně nízké ceny.

Pila Budišovice se ukázala jako větší konkurent než pila Bohuslavice, ale firma M. Kaspar může i nadále za většího protivníka považovat právě pilu Bohuslavice a to z toho důvodu, že se tato firma nachází pouze 10 km od města Hlučín a lze tedy předpokládat, že má podstatně větší působnost na zákazníky firmy.

Vzdáleností nejbližší je firmě M. Kaspar pila Darkovičky, která se nachází pouze 6,5 kilometrů od sídla firmy, ovšem tento konkurent je, jak se ukázalo, tím nejméně ohrožujícím konkurentem vůbec. Pila Darkovičky je nejdražší, co se cen stavebního řeziva týče, je nejpomalejší v celém procesu jednání se zákazníkem a nabízí ze všech konkurentů nejmenší sortiment nabízených produktů.

4.4 SWOT analýza

V této poslední části čtvrté kapitoly bude zpracována SWOT analýza firmy M. Kaspar a to pomocí klasické matice (Tab. 4.2), ve které budou jednotlivě v odrážkách uvedeny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení, které na firmu působí. Dále pak budou tyto jednotlivé odrážky blíže specifikovány.

Tabulka č. 4.2: SWOT analýza firmy Marek Kaspar

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Široký sortiment produktů• Vlastní autodoprava• Flexibilita a schopnost rychle reagovat na potřeby zákazníků• Vlastnictví budov a přilehlých pozemků• Kladné reference• Ochota a vstřícnost• Kvalita nabízených výrobků a služeb• Dlouholeté zkušenosti a znalost oboru• Znalost konkurence	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečná reklama a zanedbaný marketing• Vysoké náklady na zaměstnance• Nemožnost získání dotací na nákup strojů• Lokalizace firmy• Špatná příjezdová komunikace• Absence parkovacích míst v areálu firmy
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none">• Nové technologie• Krize konkurence• Rozšíření portfolia zboží a služeb• Zřízení E-shopu nebo nové provozovny• Výstavy a veletrhy	<ul style="list-style-type: none">• Kotlíkové dotace• Konkurenční boj• Ekonomická situace• Pohledávky vůči zákazníkům• Růst cen vstupních surovin

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Silné stránky

Široký sortiment nabízených výrobků, zboží a služeb je bezesporu jednou ze silných stránek firmy, díky které je firma srovnatelná s konkurencí. Firma nabízí od vlastní výroby stavebního řeziva, prodeje palubek, OSB desek, přes spojovací materiál a barvy také vlastní autodopravu, impregnaci ve vlastní impregnační lince a na zakázku hoblování řeziva.

Jak již bylo zmíněno, firma má vlastní nákladní automobil s hydraulickou rukou, který dokáže převést zboží v délkách až 12 metrů a díky hydraulické ruce lze se zbožím snadněji manipulovat na místo určení zákazníkem.

Díky individuální výrobě na zakázku umí firma rychle reagovat na potřeby zákazníků. Dokáže v různých situacích a chvílích poměrně snadno a rychle nastavit stroje tak, aby co nejrychleji vyrobila požadovaný druh řeziva. S flexibilitou je spojena opět vlastní autodoprava.

Dalším významným plusem firmy je vlastnictví budov a přilehlých pozemků, kde má firma vytvořené zázemí, výrobní halu a skladové prostory. Podnik má tak nižší náklady na provoz, což se následně promítne do ceny výrobků, zboží a služeb.

Firma má mnoho kladných referencí a ohlasů a především má také mnoho spokojených zákazníků, díky kterým do podniku přicházejí noví zákazníci. Spokojený zákazník dělá tu nejlepší reklamu firmě.

Stavební řezivo je vyráběno poctivě a precizně, zaměstnanci kladou důraz na čistotu a zdraví dřevní hmoty, ze které je stavební řezivo vyráběno. Největší problém představuje pouze sukovatost surové kulatiny, které bohužel nelze nikterak zabránit, avšak firma si klade za důležité, aby tyto suky byly nepoškozeny a nevypadly. Ostatní zboží, které si lze ve firmě zakoupit je pečlivě vybíráno u ověřených dodavatelů. Firma si klade za cíl nabízet zákazníkům produkty v prvotřídní kvalitě.

Vzhledem k tomu, že firma zná své konkurenty, dokáže proto vypozorovat ohrožení ze strany konkurence a včas tak rychle na tuto hrozbu zareagovat.

4.4.2 Slabé stránky

Největší slabinou firmy je nedostatečná reklama a poněkud zanedbaný marketing. Podnik má na internetu vlastní webové stránky www.vinnahora.cz, dále pak má založenou stránku na sociální síti Facebook. Tuto stránku na sociální síti v posledních dnech navštěvuje stále více lidí, ale problém je v tom, že zákazníci firmy M. Kaspar jsou spíše středního věku, a tak mnohdy ani profil na sociálních sítích nemají. Firma se reprezentuje vlastním logem. V loňském roce si nechala vyrobit letáčky, které se snaží umisťovat primárně k rozestavěným domům a dát tak povědomí potenciálním zákazníkům o poskytovaných produktech a službách. Firmě však zcela chybí jakákoliv jiná reklama upozorňující potenciální zákazníky na existenci firmy. Chybí jakékoliv informační tabule, bannery či např. billboardy.

Slabou stránkou jsou také vysoké náklady na zaměstnance, jelikož i přes neustálou motivaci není výsledek ve výrobě takový, jaký by měl skutečně být. Zaměstnanci často neplní

efektivně své pracovní povinnosti a stoprocentní výkon podávají pouze za přítomnosti majitele firmy ve výrobě. Celkové náklady na výrobu jsou pak daleko vyšší než by skutečně měly být a výroba tak není úplně efektivní.

Velkou slabou stránkou firmy je, z důvodu nevyřešených vlastnických vztahů v rodině, čerpat dotace z dotačních programů, které poskytuje Evropská Unie malým podnikatelům na nákup nových technologií.

Firma M. Kaspar sídlí na starém statku na vyhlídkovém místě města Hlučín. Často se tak stává, že zákazníci, kteří nejsou místní, vůbec netuší, kde se firma nachází a jak se k ní dostanou. S touto slabinou je spojena také špatná příjezdová komunikace, která je však z poloviny města Hlučín, druhá polovina však patří majiteli firmy a dalším rodinným příslušníkům. Příjezdová cesta k pile je rok od roku stále v horším stavu a město Hlučín nemá zájem podílet se na jejich opravách. Iniciativa z jejich strany se projeví pouze tehdy, upozorní-li se majitel sám na to, že cesta je ve špatném stavu a potřebovala by opravit.

V areálu firmy se nenachází žádná parkovací místa pro zákazníky a zaměstnance firmy, což způsobuje zmatenost nových zákazníků, kteří nevědí, kde mají zaparkovat nebo jestli jsou vůbec na správném místě. Neexistence parkovacích míst pak způsobuje problémy v samotném provozu, jelikož auta pak často překáží v pohybu vysokozdvizného vozíku a nákladního automobilu a brání jim tak v manipulaci se zbožím.

4.4.3 Příležitosti

Firma má možnost inventovat do nové technologie, díky které by následně mohla odbourat vysoké náklady na mzdy a celkový provoz. Nová technologie by firmě umožnila při normálním provozu, zrušit odpolední směny, které jsou díky absenci majitele firmy, naprosto neefektivní.

Krise konkurence je pro firmu vhodnou příležitostí jak zapůsobit na její zákazníky a přetáhnout si je tak na svou stranu.

Rozšířením nabídky zboží nebo služeb by si firma zajisté získala nové zákazníky. V dnešní době jsou zákazníci čím dál náročnější a vyhovět jejich požadavkům není mnohdy snadné. Firma se však může pokusit uspokojit alespoň část z nich a to rozšířením nabídky určitého zboží nebo služeb.

Provoz internetového obchodu je v dnešní době velmi populární. Konkurenční firmy však všechny neprodávají prostřednictvím E-shopu, což je vhodná příležitost pro firmu M. Kaspar. Čím dál více se projevuje trend lidí nakupovat z domova, jelikož takto učiněný nákup lidem šetří čas a náklady a vyhýbají se tak jistému nákupnímu stresu.

Firmě se nabízí možnost účastnit se nebo alespoň navštívit některé známe veletrhy jako je například nejprestižnější veletrh v oblasti zpracování dřeva WOOD TEC, který se každoročně pořádá v Brně. Zde by firma mohla zjistit různé novinky, které se na trhu nabízejí ať už v oblasti technologií či produktů.

4.4.4 Ohrožení

Největší aktuální hrozbou pro firmu M. Kaspar jsou tzv. kotlíkové dotace poskytovány pro rok 2016. Firmě tak může klesat prodejnost palivového dříví, které je v zimních měsících zákazníky velice žádané a to v takové míře, že firma kolikrát není schopna v této oblasti pokrýt poptávku.

Ohrožení vždy budou představovat konkurenční boje mezi okolními firmami. Zákazníci v dnešní době často upřednostňují cenu před kvalitou, což bývá nejčastějším problémem těchto bojů.

Postavení na trhu firmy může zajisté zhoršit ekonomická situace, která je momentálně však zcela v pořádku. Na firmě se podepsala špatná ekonomická situace v České republice v minulých letech, kdy firma zaznamenala celkové snížení objednávek, ubylo poptávek a také zákazníků. Tato situace byla znát i na telefonních hovorech, které zaznamenaly snad naprostý útlum. S růstem ekonomiky se následně vrátilo vše do normálu a situace je teď ve firmě více než příznivá.

Pohledávky vůči zákazníkům jsou problémem, který trápí nejednu malou i velkou firmu. Nezaplacené pohledávky ohrožují celkovou existenci firem a často se stává, že firmy končí v insolventním řízení. Díky pohledávám za zákazníky, se pak firma sama dostává do jisté platební neschopnosti a musí často hradit své závazky prostřednictvím úvěrů nebo vlastních rezerv.

Růst cen vstupních surovin se nejvíce dotýká nákupů dřevní hmoty. Roste-li cena kulatiny, zvyšují se firmě vstupní náklady, ale prodejní cena vyrobeného řeziva na trhu bohužel klesá. Firma pak dokáže jen velmi těžko konkurovat v cenách ostatních konkurentů. Růst cen se však také týká energií, nafty, služeb, náhradních dílů apod.

Pro shrnutí výsledků SWOT analýzy a k vyvození závěru byla využita původní matice SWOT analýzy (Tab 4.2), kdy byly jednotlivým faktorům přiděleny body od 1 do 5, které znamenají, jak velký význam má daný faktor pro firmu Marek Kaspar. Znamená to tedy: 5 bodů – největší význam; 1 bod – nejmenší význam.

Následně byly v každé skupině přiděleny faktorům váhy, jejichž součet musí být roven jedné. Jednotlivé body a váhy se posléze mezi sebou vynásobily a tyto konečné hodnoty se sečetly. Díky tomuto hodnocení následně vznikla Tab. 4.3.

Tabulka č. 4.3: Hodnocení SWOT analýzy

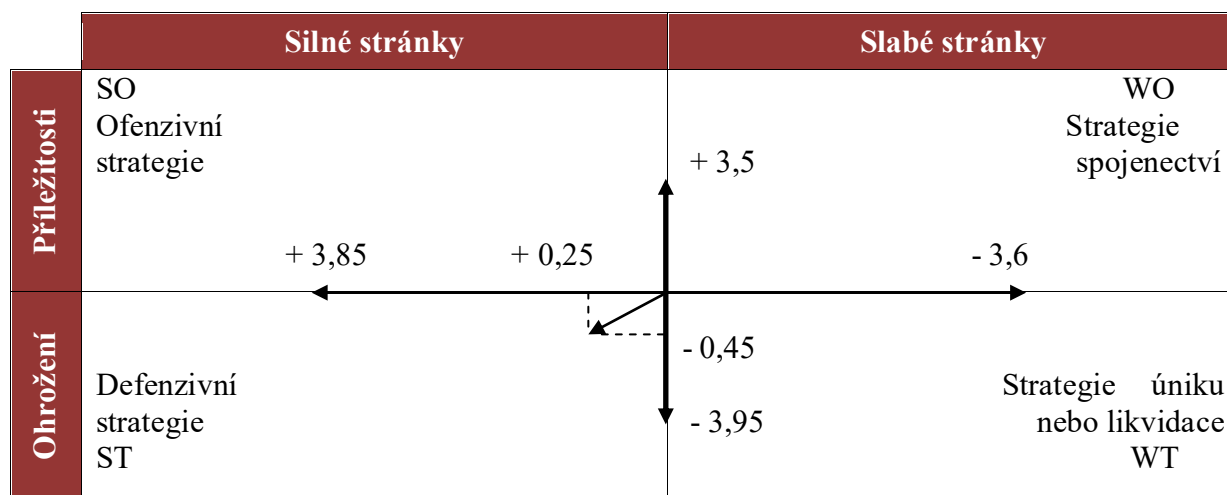
SILNÉ STRÁNKY	Body	Váha	Konečná hodnota	SLABÉ STRÁNKY	Body	Váha	Konečná hodnota
Široký sortiment produktů	4	0,15	0,6	Nedostatečná reklama a zanedbaný marketing	4	0,2	0,8
Vlastní autodoprava	3	0,1	0,3	Vysoké náklady na zaměstnance	5	0,25	1,25
Flexibilita a schopnost rychle reagovat na potřeby zákazníků	5	0,25	1,25	Nemožnost získání dotací na nákup strojů	4	0,2	0,8
Vlastnictví budov a přilehlých pozemků	2	0,05	0,1	Lokalizace firmy	2	0,1	0,2
Kladné reference	3	0,1	0,3	Špatná příjezdová komunikace	1	0,1	0,1
Kvalita nabízených výrobků a služeb	4	0,15	0,6	Absence parkovacích míst v areálu firmy	3	0,15	0,45
Dlouholeté zkušenosti a znalost oboru	2	0,05	0,1				
Znalost konkurence	4	0,15	0,6				
CELKEM		1,0	3,85	CELKEM		1,0	3,6
PŘÍLEŽITOSTI	Body	Váha	Konečná hodnota	OHROŽENÍ	Body	Váha	Konečná hodnota
Nové technologie	5	0,3	1,5	Kotlíkové dotace	2	0,1	0,2
Krize konkurence	2	0,15	0,3	Konkurenční boj	2	0,2	0,4
Rozšíření portfolia zboží a služeb	3	0,2	0,6	Ekonomická situace	4	0,15	0,6
Zřízení E-shopu nebo nové provozovny	4	0,25	1	Pohledávky vůči zákazníkům	5	0,3	1,5
Výstavy a veletrhy	1	0,1	0,1	Růst cen vstupních surovin	5	0,25	1,25
CELKEM		1,0	3,5	CELKEM		1,0	3,95

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom byli schopni určit strategii firmy, musíme zakreslit do diagramu jednotlivé výsledky. Slabé stránky a ohrožení se na osy nanášejí v záporné hodnotě. Následně musíme

od sebe odečíst celkové výsledky silných a slabých stránek a také příležitostí a ohrožení, přičemž dostaneme pouze dvě číselné hodnoty, které následně nanese do diagramu na již vzniklé osy (viz Obr. 4.1).

Obrázek č. 4.1: Určení strategie z výsledků SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Firma Marek Kaspar podle Obr. 4.1 využívá defenzivní strategii, která představuje strategii podniku, kde převládají silné stránky nad slabými. Jde o pozici, která je nejvhodnější v boji s konkurencí a udržení si postavení na trhu. Strategie se snaží o využití silných stránek k tomu, aby eliminovala vzniklá ohrožení.

5 Návrhy a doporučení

Z provedené analýzy konkurenceschopnosti firmy Marek Kaspar vyplynulo, že firma si s ohledem na konkurenci nevede vůbec špatně, přesto ale byly rozpoznány určité slabé stránky firmy, které by mohla jistým způsobem eliminovat. Ze SWOT analýzy také vyplynuly nové možnosti v podobě příležitostí, které by firma mohla využít v konkurenčních bojích s ostatními podniky na trhu.

Firmě Marek Kaspar budou v této kapitole navrženy tři hlavní návrhy a doporučení, které by mohla v budoucnu jistě využít. Tyto návrhy budou vycházet ze SWOT analýzy firmy, především tedy z příležitostí a slabých stránek podniku. Jako první návrh bude konkrétně a podrobně rozpracován možný nákup nové kotoučové pily, druhým návrhem bude změna barvy impregnačního přípravku v impregnační lince a třetím klíčovým návrhem bude zařazení internetového prodeje. V závěru této kapitoly budou ještě uvedena malá doporučení, která by mohla zlepšit marketing a prodejnost podniku.

Změna technologie výroby

Firma Marek Kaspar vlastní kmenovou pásovou pilu značky Hejtmánek Wood Technology. Vzhledem k narůstajícím zakázkám musí firma neustále zavádět odpolední směny, které bohužel nejsou zcela efektivní a to z toho důvodu, že zaměstnanci zneužívají nepřítomnost majitele firmy v jejich prospěch. Výsledek práce na těchto odpoledních směnách i přes neustálou motivaci zaměstnanců, je naprosto zanedbatelný. Firmě tak rostou náklady hlavně na mzdy a také ostatní provozní náklady.

Jestliže by firma zakoupila kotoučovou pilu, kterou mimo jiné, v blízkém okruhu konkurentů, vlastní pouze jedna konkurenční firma, mohla by tak učinit jednosměnný provoz daleko efektivním než je doposud a mohla by zcela zrušit odpolední směny. Kotoučová pila dokáže vyrobit až o čtvrtinu více stavebního řeziva za běžnou osmihodinovou směnu oproti kmenové pásové pile Hejtmánek.

Prvním krokem k uskutečnění nákupu této pily je samozřejmě zajištění potřebného kapitálu, který by vzhledem k nemožnosti získání dotací (z důvodu nevyřešených vlastnických vztahů z původního sdružení podnikatelů) na nákup nové technologie musel být získán prostřednictvím banky. Financování by tedy muselo proběhnout z cizích zdrojů, z důvodu nedostatečného vlastního kapitálu.

V rámci tohoto doporučení si autorka práce nechala zpracovat cenovou nabídku na nákup kotoučové pily UH500 (Úhlová překlopná kotoučová kmenová pila) a UP700 o kterou zažádala společnost ZeTos Praha, s. r. o., která se specializuje na dodávky malých a středních pilařských technologií. Tato firma je obchodním zástupcem slovenské společnosti StrojCAD, která je výrobcem těchto kotoučových pil. Cenová nabídka je vložena v Příloze č. 2 této diplomové práce.

Přesný popis úhlové kotoučové pily UH500 je uveden v Příloze č. 3.

V případě, že by se firma v budoucnu rozhodla pro koupi jedné z kotoučových pil, musela by vynaložit další náklady na elektroinstalační práce, vytvoření betonového podkladu, náklady na nákup pilových kotoučů, brusky na úpravu těchto kotoučů a mimo jiné také náklady spojené se zaškolením pracovníků.

Výroba této pilařské technologie se provádí na zakázku a trvá přibližně dva až tři měsíce. Firma požaduje při potvrzení zakázky uhradit 50 % z celkové ceny. Instalace nové technologie a uvedení do provozu následně trvá jeden až dva týdny. Ostatní práce před instalací pily jako je výše zmíněná elektroinstalace, vybetonování podkladu a jiné, by trvaly zhruba dva až tři týdny.

Změna barvy impregnace v impregnační lince

V poslední době čím dál více narůstá počet zákazníků, kteří vyžadují impregnaci řeziva hnědou barvou a to z toho důvodu, že hnědá barva impregnačního přípravku působí na dřevu přirozeněji. Zelená impregnace dokáže časem zesvětlát tak, že dřevo vypadá doslova nezdravě. Stavební řezivo, které má firma delší dobu na skladě se pak stává špatně prodejným zbožím, jelikož zelená barva po nějaké době zesvětlá a dalo by se říct, že řezivo po ní zašedne. To se zákazníkům často nelíbí, protože si myslí, že produkty jsou staré a nekvalitní. Vzhledem k tomu, že mnoho zákazníků proto dává přednost konkurenci, by bylo vhodné, kdyby firma na tuto skutečnost patřičně zareagovala.

V impregnační lince je běžně asi pět tisíc litrů vodou ředěného impregnačního přípravku. Aby firma nevynaložila zbytečné náklady na likvidaci stávající tzv. impregnační lázně, mohla by učinit následující kroky, které byly prokonzultovány se samotným dodavatelem impregnačních přípravků a barev.

Prvním krokem by bylo odčerpání asi 500 litrů stávající vodou ředěné impregnace. Následně by se postupně přiléval koncentrát impregnačního přípravku spolu s vodou do stávající zelené impregnace v impregnační lince. Postupným přiléváním koncentrátu

ředitelného vodou by se docílilo přebarvení na hnědou barvu. Pět set odčerpaných litrů by však bylo postupně použito pro zpětné naředění. Následně by musel být odebrán vzorek, který musí být podroben zkoušce ve zkušební laboratoři firmy STACHEMA CZ, s. r. o., která je výrobcem impregnačních přípravků, jež firma Marek Kaspar nakupuje přes obchodního zástupce firmu COLORMIX Ostrava, s. r. o. Zkušební laboratoř následně vydá firmě protokol o zkoušce, zda přípravek na dřevo vyhovuje či ne.

Celý proces by trval cca tři až čtyři týdny, kdy zákazník toto přebarvení neplatí. Firma platí pouze za nákup impregnačního přípravku, resp. jeho koncentrátu, jehož cena je 50 Kč/1 litr bez DPH.

Internetový prodej (E-shop)

S vývojem moderní technologie, s níž souvisí také neustálý vývoj internetové sítě, rostou také požadavky zákazníků na pohodlný nákup z domova. Vzhledem ke skutečnosti, že dva největší konkurenti firmy Marek Kaspar již mají zřízený internetový prodej, měla by firma alespoň zkusit tuto příležitost využít.

Pro začátek by si firma mohla vyzkoušet provozování e-shopu prostřednictvím internetového obchodu zdarma, který nabízí mnoho provozovatelů internetového serveru (také internetový server webnode.cz, kde má firma webové stránky). Odměnou provozovateli těchto serverů zdarma je reklama, kterou umisťují na těchto stránkách.

Výhodou takového e-shopu zdarma jsou nulové náklady, okamžité spuštění obchodu bez jakéhokoliv čekání a jednoduchá administrace. Nevýhodou může být malá kapacita, dané grafické šablony apod.

Prvním krokem k vytvoření e-shopu zdarma je výběr internetové domény, kde si firma vytvoří svůj budoucí internetový obchod. Následuje vytvoření uživatelského účtu (uživatelské jméno, heslo), výběr šablony a následné vkládání informací a jednotlivých položek. Vytvoření takového e-shopu trvá často jeden až dva dny.

Firma by si měla také dohodnout smluvní podmínky s dopravci a navrhnout veškeré obchodní podmínky.

Nejdražší na celém tomto procesu bude časová náročnost firmy a to nejenom při zakládání e-shopu, ale i při jeho provozu.

Ostatní návrhy a doporučení

Firma Marek Kaspar má celkově zanedbanou reklamu a marketing. Vzhledem k nevyužitým prostorům okolo firmy, by mohla především v kancelářských prostorech upozornit zákazníky na doplňkový prodej. Namísto obrazů a fotek by se hodilo vyvěsit například informační ceduli, nebo umístit polici s některými produkty, jako jsou barvy, spojovací materiál, štětce, metry, vzorníky barev nebo třeba letáčky k tomuto doplňkovému prodeji a k jednotlivým druhům zboží. Firma by tak využila prostor, kdy zákazník čeká na zpracování cenové nabídky nebo na zaplacení zboží a rozhlíží se okolo sebe. Vzhledem k tomu, že zákazníci často nemají o doplňkovém prodeji této firmy ponětí, měli by tak dostatečný prostor na to, této nabídky si povšimnout a to zcela nenásilnou formou reklamy.

Využit by mohl být také prostor před vstupem do kanceláře, kde by se hodilo umístit např. klasickou tabuli, na kterou se dá psát křídou. Na tuto tabuli by mohla firma napsat například poutavý nápis „Zde v prodeji – palubky, OSB desky, barvy“ nebo „Impregnační přípravky a spojovací materiál zde v prodeji“. Také by prostřednictvím této tabule mohla upozornit na nějaké akční nabídky zboží. Náklady na nákup takové tabule jsou pár stovek korun.

Firma by měla také co nejdříve zapracovat na vybudování parkovacích míst pro zákazníky. Vzhledem k tomu, že okolo firmy je dostatek místa pro vznik parkoviště, neměla by firma s touto aktivitou dlouho otálet. Náklady na vybudování parkovacích míst by se týkaly především zarovnání a úpravy povrchu.

Všechny výše uvedené návrhy a doporučení jsou pouze subjektivním názorem autorky této práce a proto nemusí odpovídat představám samotného majitele firmy či dalším osobám, podílejícím se na chodu podniku. Některé z uvedených návrhů by byly pro firmu velmi finančně náročné, avšak pro úsporu dalších nákladů a zlepšení současné pozice na trhu, by byly především vhodné ba dokonce nutné.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou konkurenceschopnosti malého podniku, konkrétně firmy Marek Kaspar, která je fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění. Firma se zabývá výrobou stavebního řeziva, prodejem zboží v oblasti dřevovýroby a stavebnictví a nákladní autodopravou. Sídlo firmy je v Moravskoslezském kraji, ve městě Hlučín.

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav konkurenceschopnosti firmy Marek Kaspar prostřednictvím vybraných metod, na základě kterých byly následně zpracovány stěžejní návrhy a doporučení, které dokážou firmě zlepšit stávající konkurenční pozici na trhu.

Konkurence a konkurenceschopnost jsou dva základní pojmy, o kterých se v dnešním vysoce konkurenčním prostředí neustále hovoří napříč všemi podniky. Aby firmy dokázaly být konkurenceschopné, musí jít neustále vstříc příležitostem a musí vlastnit konkurenční výhodu. Konkurenceschopná firma dokáže nejen rozpoznat příležitosti a ohrožení, které na ni z vnějšího okolí působí, nýbrž na ně dokáže také patřičně zareagovat, což je velice důležité z hlediska úspěšnosti firmy.

První část diplomové práce byla zaměřena na objasnění základních pojmů, které se týkají podnikání, podniku, vymezení malých a středních firem, ale také konkurence a konkurenceschopnosti. Byly zde také popsány jednotlivé analytické metody, které byly později využity v praktické části práce. Jednalo se o PESTLE analýzu, která se váže k analýze makrookolí podniku a zahrnuje několik faktorů, mezi které například patří politicko-legislativní, ekonomické, sociální a další faktory. Další metodou byl Porterův model pěti konkurenčních sil, který slouží k analýze mikrookolí podniku, konkrétně k analýze konkurence, zákazníků, dodavatelů a substitutů. Dalšími metodami byl monitorig, benchmarking či SWOT analýza.

V části Charakteristika podniku byla poměrně rozsáhle nastíněna historie firmy Marek Kaspar, dále pak sortiment nabízených výrobků, zboží a služeb a nakonec byla objasněna organizační struktura firmy.

Nejdůležitější částí diplomové práce byla samotná analýza konkurenceschopnosti firmy Marek Kaspar, na jejímž základě byly v konečném důsledku navrženy možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Cíl práce byl v této kapitole naplněn prostřednictvím vybraných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku,

kterými byly výše uvedené metody, jejichž teoretické vysvětlení bylo zpracováno v teoretické části práce.

Výsledky provedené analýzy pomocí konkrétních metod ukázaly, že firma Marek Kaspar si v konkurenčním prostředí na trhu výroby stavebního řeziva vede velmi dobře, avšak byly zjištěny některé nedostatky, které by firma mohla v budoucnu zlepšit prostřednictvím využití příležitostí, které se jí nabízejí.

Jako každý podnik však musí také čelit mnoha faktorům z vnějšího okolí firmy. K těm nejzávažnějším patří politická situace v České republice, která především z důvodu neustále rostoucí byrokracie není pro drobné podnikatele nikterak příznivá. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla zjištěna poměrně velká rivalita mezi konkurenty v nejbližším okolí firmy. Velmi pozitivní výsledky vykazoval provedený benchmarking, kdy firma Marek Kaspar obstála v konkurenci na druhém místě oproti ostatním konkurenčním podnikům. SWOT analýza posléze odhalila silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a ohrožení, na jejímž základě byla především postavena kapitola s názvem Návrhy a doporučení. Firmě M. Kaspar bylo doporučeno zamyslet se nad koupí nové kotoučové pily, která by dokázala efektivně využít osmihodinovou směnu a odbourat tak neefektivní odpolední provoz. Dále bylo firmě doporučeno změnit barvu impregnačního přípravku v impregnační lince. Zelený impregnační přípravek nepůsobí tak přirozeně jako právě hnědý a po nějaké době na dřevu šedne, což má negativní vliv na zákazníky. V neposlední řadě by firma mohla zkusit zavést elektronický obchod, který je čím dál větším trendem v mnoha domácnostech a zákazníky častěji vyhledávaný.

Majitel firmy Marek Kaspar bude se všemi doporučenými návrhy seznámen, avšak bude záležet pouze na něm, zda bude uvažovat o realizaci alespoň některého z nich. Nutno však dodat, že se na tak malou firmu, jedná o poměrně dosti finančně náročné změny.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRADLEY, Nigel a Oldřich VÁVRA. *Marketing research: tools*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 01-995-6434-5.
- [3] BUFFETT, Mary a David CLARK. *Nová Buffettologie: osvědčené investiční techniky pro měnící se trhy, díky nimž se stal Warren Buffett světově proslulým investorem*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4085-0.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. 50 s. ISBN 92-894-7917-5.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 267 s. ISBN 978-80-86730-13-4.
- [10] KOZEL, Roman a Marek VOCHOZKA. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- [12] MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [13] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

[14] SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-80-4.

[15] SYNEK, Miloslav a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

[16] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

[17] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

[18] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

[19] AKTUÁLNĚ.CZ. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

[20] CZECHINVEST. *Agentura pro podporu podnikání a investic: Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

[21] BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

[22] ČESKÁ TELEVIZE. *ČT24: Česká ekonomika nasadila tempo, jaké měla naposledy před krizí* [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1528498-ceska-ekonomika-nasadila-tempo-jake-mela-naposledy-pred-krizi

[23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

[24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. Čtvrtletí 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13].

[25] ČESKOMORAVSKÁ KOMODITNÍ BURZA KLADNO. *Dřevařská burza* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/sekce/drevarska-burza/>

[26] ČESKOMORAVSKÁ KOMODITNÍ BURZA KLADNO. *Dřevařská burza: Cena smrkové kulatiny se v 1. Čtvrtletí na burzovním trhu stabilizovala* [online]. 2012 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/burzovni-bulletin/media/cena-smrkove-kulatiny-se-v-1-ctvrtleti-na-burzovnim-trhu-stabilizovala/>

[27] DEK *Stavebniny* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/>

[28] DAVIDOVÁ, Martina. Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku. Ostrava, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

[29] DELOITTE. *Výhled české ekonomiky na rok 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/vyhled-ceske-ekonomiky-2016>

[30] E15.CZ. *Kontrolní hlášení DPH odevzdala čtvrtina plátců, firmy mají problémy s výkazy* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/kontrolni-hlaseni-dph-odevzdala-ctvrtina-platcu-firmy-maji-problemy-s-vykazy-1273650>

[31] EUROEKONÓM. *SWOT analýza* [online]. 2015 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

[32] ENVIWEB. *Topení dřevem je ekologické a levné* [online]. 2004 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/obecne/51404/topeni-drevem-je-ekologicke-a-levne>

[33] ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Elektronická evidence tržeb* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/>

[34] FINANČNÍ SPRÁVA. *Etržby (EET)* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

[35] FULEK, Roman a Marek KLOKNER. SWOT Analýza. Trnava, 2012, Referát. Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta Trnava, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality.

[36] IPODNIKATEL. *Portál pro začínající podnikatele: Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?* [online]. 2011 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-faktory-podnikani-v-CR.html>

[37] KASPAROVÁ, Marie. *Rodinné podnikání v malé firmě*. Ostrava, 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola podnikání, a. s.

[38] MANAGEMENTMANIA. *PESTLE analýza* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

[39] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MFČR: Schodek státního rozpočtu za rok 2015 je o 37 mld. nižší než plánovaný* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/schodek-statniho-rozpocetu-za-rok-2015-je-23541>

[40] Marušík HOLZ, s. r. o. Ostrava [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.marusik.cz/>

[41] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MFČR: Makroekonomická predikce – leden 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826

[42] MĚŠEC. *Analytici: Česká ekonomika poroste dál, loňské tempo ale neudrží* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/analytici-ceska-ekonomika-poroste-dal-lonske-tempo-ale-neudrzi/>

[43] MĚŠEC. *Ekonomika v roce 2015: navzdory vadným svárům v Dukovanech zpátky mezi tygry* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/ekonomika-v-roce-2015-navzdory-vadnym-svarum-v-dukovanech-zpatky-mezi-tygry/>

[44] NOVINKY.CZ. *Finanční novinky v roce 2016: Vyšší minimální mzda i slevy na děti* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/390767-financni-novinky-v-roce-2016-vyssi-minimalni-mzda-i-slevy-na-deti.html>

[45] PENÍZE.CZ. *Očima podnikatelů a živnostníků: Jak změní EET vaše podnikání?* [online]. 2015 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://m.penize.cz/podnikani/302532-ocima-podnikatelu-a-zivnostniku-jak-zmeni-eet-vase-podnikani>

[46] *Pila Vinná Hora* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.vinnahora.cz/>

[47] *Pila Budišovice* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.pila-budisovice.cz/>

[48] *Pila Bohuslavice* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.pilabohuslavice.cz/>

[49] *Pila Čajka* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.pilacajka.cz/>

[50] PODNIKÁTOR. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

[51] REALIZACE DOTACÍ s. r. o. *Kotlíková dotace* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.realizacedotaci.eu/nase-sluzby/kotlikove-dotace-3/>

[52] STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Kotlíkové dotace* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/815/kotlikove-dotace/>

[53] VALENTA Závitové tyče. *O firmě* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.valentazt.cz/o-firme.html>

[54] Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 33/2012. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

[55] Zákon č. 445/1991 sb., ze dne 15. Listopadu 1991 Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	asi
cm	centimetr
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
et al.	e talii (a kolektiv)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
km	kilometr
m ³	metr krychlový
mld.	miliarda
mm	milimetr
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PD	pero + drážka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení
tzv.	takzvaně, takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucích diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. července 2016



.....

Jméno a příjmení studenta

Poděkování

Děkuji paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za ochotu, odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce. Děkuji také mým rodičům Ivetě a Marku Kasparovým za ochotu a vstřícnost, kterou mi věnovali při poskytování informací potřebných pro vypracování praktické části diplomové práce.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Monitoring konkurenčních firem

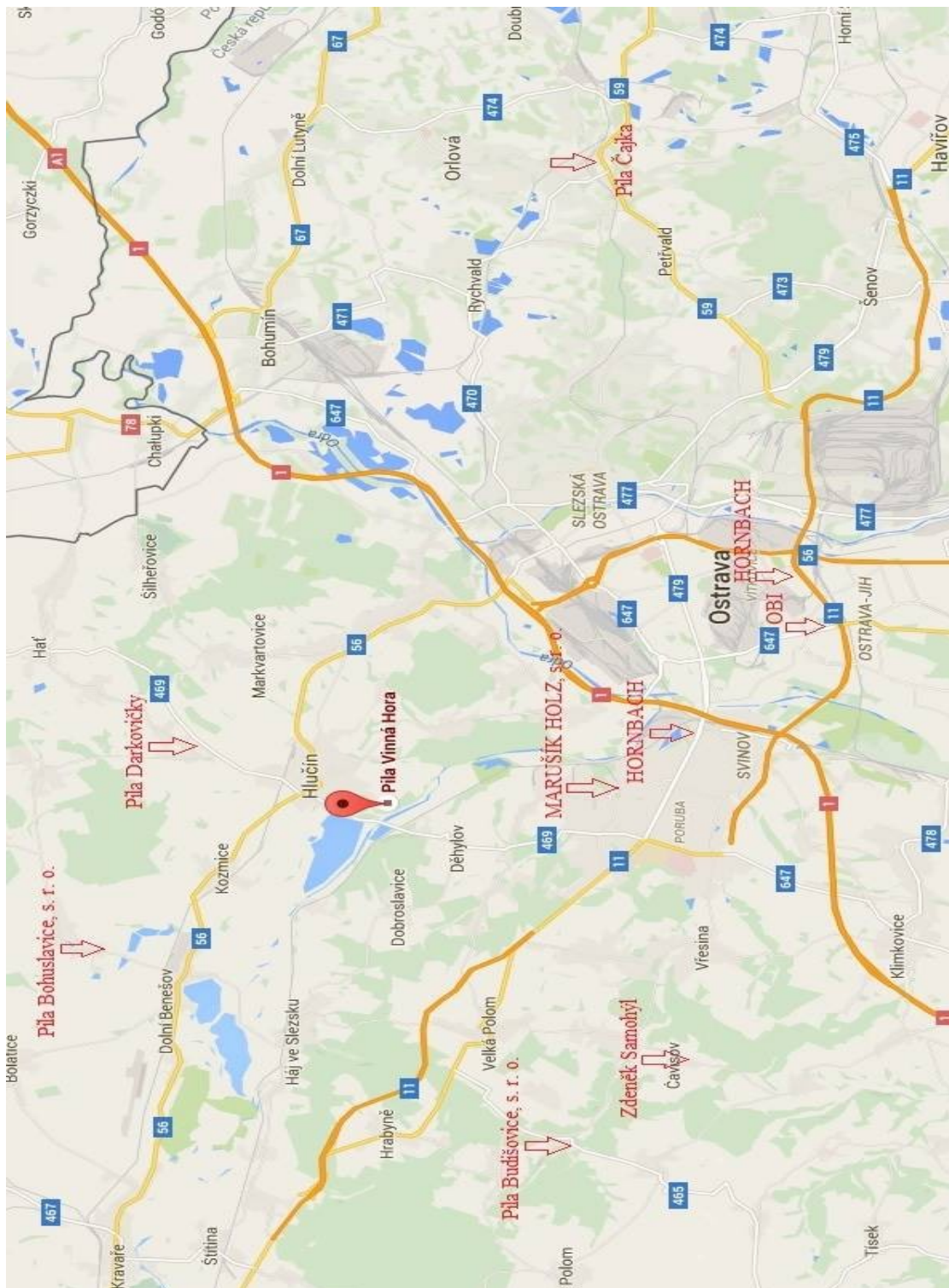
Příloha č. 2: Cenová nabídka kotoučové pily UH500 a UP700

Příloha č. 3: Popis úhlové překlápěcí kotoučové kmenové pily

Příloha č. 4: Logo firmy

Přílohy

Příloha č. 1: Monitoring konkurenčních firem



Zdroj: Google mapy, vlastní zpracování

Příloha č. 2: Cenová nabídka kotoučové pily UH500 a UP700

UH500 – Stacionárně ovládaná pila doplněná o tři vyrovnávací válce sloužící k výškovému a stranovému ustavení kulatiny		
	EUR	Kč (Kurz 27 Kč/EUR)
Cena základního stroje	31 120	840 240
Příplatek za prodloužení 2x2 m	2 780	75 060
3 ks vyrovnávací válec + hydraulický agregát	7 500	202 500
Doprava výrobce – zákazník	600	16 200
Mechanicky ovládané opěrky	590	15 930
Celkem	42 590	1 149 930

UP700 – Stacionárně ovládaná pila doplněná o tři vyrovnávací válce sloužící k výškovému a stranovému ustavení kulatiny a dvou otáčkový motor umožňující použití i pilového kotouče 700 mm.		
	EUR	Kč (Kurz 27 Kč/EUR)
Cena základního stroje	47 670	1 287 090
Stac. ovládání + 2 otáčkový motor 2800/1400 otáček	4 945	133 515
Příplatek za prodloužení 2x2 m	3 654	98 658
3 ks vyrovnávací válec + hydraulický agregát	9 750	263 250
Doprava výrobce – zákazník	600	16 200
Mechanicky ovládané opěrky	680	18 360
Celkem	67 299	1 817 073

Zdroj: Cenová nabídka společnosti ZeTos Praha, s. r. o, vlastní úprava

ZeTos Praha, s.r.o.
Moravanská 469
190 17 Praha 9

Tel: 2 86854988
GSM: 602 340575
www.zetospraha.cz

UH 500

Úhlová překlopná kotoučová kmenová pila

výrobce: *StrojCAD Michalovce*



Úhlová překlopná pila je určena pro výrobu přesného hraněného řeziva (hranolý, hraněná prkna) z kulatiny do průměru 800 mm.

Stroj je vyráběn zakázkově s různou mírou komfortu obsluhy pro výřezy do 4 m, 6 m, 8 m, 10 m a 12 m.

Popis stroje

Základ stroje tvoří pojezdová dráha v délce maximálního zpracovatelného výřezu + 4,66 m, po které se v přesném uložení pohybuje vozík pilové hlavy. Na vozíku pilové hlavy je otočně umístěn vřetenový motor s pilovým kotoučem otočným o 90 stupňů. Díky speciálnímu upínání pilového kotouče je možné v jednom pracovním cyklu (dopředný vodorovný řez + zpětný svislý řez) vyrobit z kulatiny do průměru 800 mm hraněné řezivo jehož maximální rozměr je 210 x 210 mm. Hranoly větších rozměrů je možné řezat jako zbytkový hranol, obdobným postupem jako na pásové pile.



Otáčení pily je u v současné době dodávaných pil UH500 standardně elektrické, rozšířené o elektronické řízení řezného cyklu umožňující provedení celého řezného cyklu na základě stlačení jediného tlačítka.



Součástí standardního provedení je i sedačka pro obsluhu stroje a nastavení rozměrů řeziva pomocí řídicí jednotky navolením z klávesnice s možností využití možnosti přednastavení deseti rozměrů řeziva provádí pomocí otočných stupnic s elektromagnetickým zastavením přestavení řezné hlavy, součástí tohoto provedení není elektronické řízení řezného cyklu a sedačka pro obsluhu.

Rychlost pojezdu do řezu je řízena pomocí frekvenčního měniče ovládaného potenciometrem na ovládacím panelu stroje při indikaci odběru vřetenového motoru ampérmetrem.



Pilu je možné dodat i vybavenou hydraulikou na upínání a otáčení kmene.

Pila je určena pro provoz v hale nebo pod přístřeškem.
Pila se instaluje na rovnou betonovou plochu. Upevnění k ploše se provádí po vyrovnaní pojezdové dráhy pomocí průchozích ocelových kotev.
Při řešení přívodu elektrické energie a odsávání je potřeba počítat s tím, že je prováděn na pohyblivou část stroje a je proto nutné zajistit jeho bezpečné uložení (např. na lanku nad strojem, nebo pomocí otočného ramene).

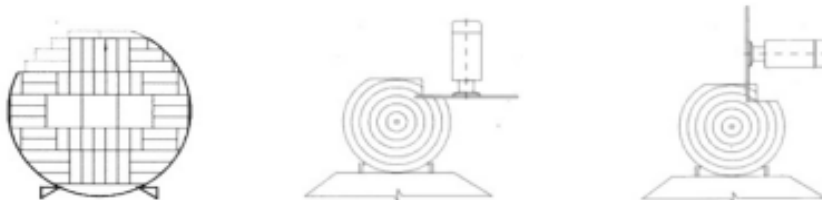
Technické parametry

Max. průměr pilového kotouče	550 mm
Min. průměr zpracovávaného kmene	100 mm
Max. průměr zpracovávaného kmene	800 mm
Min. délka zpracovávaného kmene	900 mm
Max. hloubka řezu	210 mm
Min. tloušťka poslední desky	30 mm
Max. délka zpracovávaného kmene	dle délky pojezdové dráhy
Min. výška roviny řezu nad stolem	130 mm
Max. výška roviny řezu nad stolem	680 mm
Výška roviny stolu nad základem	150 mm
Rychlost posuvu - plynule nastavitelná	3,5 - 90 m/min
Otáčky pilového hřídele	2900 ot/min
Příkon hlavního motoru standard.	15,0 kW
Příkon motoru svislého posuvu pilové hlavy	1,5 kW
Příkon motoru příčného posuvu pilové hlavy	1,5 kW
Příkon motoru posuvu	1,5 kW
Délka stroje dle provedení	max. délka řezu +4660 mm
Šířka stroje	1546 mm
Výška stroje	1800 mm
Hmotnost stroje v provedení na 6 m řez	1700 kg
Hladina hluku (A) v místě obsluhy	94 dB(A)
Hladina akustického výkonu (A)	110 dB(A)

*Hluk měřen při 2900ot/min, rychlostí 0,06m/s, kotouče Pilana s SK plátky 500x30x4 32FZ.
Při hloubce řezu 0,08 m, v smrkovém dřevě.*

Stroj splňuje veškeré platné české bezpečnostní normy a Strojírenský zkušební ústav, autorizovaná osoba 202 na tento stroj vydala certifikát typu číslo B - 30 - 01053/98.

**Na stroj byl také vydán inspekční certifikát TUV
evidenční číslo 0981/90/01/BT/IC/S**



Příloha č. 4: Logo firmy



Zdroj: Interní dokumenty firmy Marek Kaspar